

Informatie voor samenwerkende organisaties



"een blik op functionele informatie en vertrouwensinformatie"

Afstudeerscriptie
MSc-opleiding Bedrijfsprocessen en ICT

Ir. M.M. Beumer
Studienummer 838065925

Open Universiteit / Haagsche Hogeschool
Master of Science Bedrijfsprocessen en ICT
Cohort 2001-2002
November 2008, v1.0

Informatie voor samenwerkende organisaties
Een blik op functionele informatie en vertrouwensinformatie

Voorwoord

Met dit onderzoek heb ik geprobeerd (een deel van) de informatie die samenwerkende organisaties verkrijgen, inclusief de inspanningen die hiervoor gedaan worden, in beeld te brengen. Met de aanbevelingen die ik op basis daarvan doe, hoop ik bij te kunnen dragen aan het verder ontwikkelen van inzicht in samenwerkende organisaties.

Voor mijzelf is dit onderzoek een afronding van mijn Master of Science opleiding. Na eerder de studie Civiele Techniek aan de Technische Universiteit Delft te hebben afgerond, is dit onderzoek de afsluiting van de MSc-opleiding Bedrijfsprocessen en ICT aan de Open Universiteit en de Haagsche Hogeschool.

Ik wil iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan dit onderzoek. In het bijzonder mijn man Ruut Sol als steun en toeverlaat, Harry Martin als de begeleider van de Open Universiteit en de andere betrokkenen, die mij hun tijd schonken voor een interview en/of het geven van feed back.

Mireille Beumer
Bleiswijk, november 2008

Inhoudsopgave

Voorwoord	v
Inhoudsopgave	vii
Samenvatting	ix
1 Inleiding.....	1
1.1 Achtergrond.....	1
1.2 Onderzoeksopzet	2
1.2.1 Doelstelling en hoofdvraag	2
1.2.2 Deelvragen	2
1.2.3 Methoden van onderzoek	3
DEEL A: State of the art.....	5
2 Samenwerkende organisaties	7
2.1 Inleiding.....	7
2.2 Doel samenwerking.....	7
2.3 Classificatie van samenwerking.....	7
2.4 Vormen van samenwerking	8
2.4.1 Alliantie	8
2.4.2 Netwerken	8
2.4.3 Ketens	9
2.4.4 Verschillen en overeenkomsten	9
3 Inrichten en plannen van de samenwerking	11
3.1 Inleiding.....	11
3.2 Verkennen.....	11
3.3 Voorbereiden	12
3.4 Uitvoeren	13
3.5 Evalueren.....	13
4 Creëren van vertrouwen	15
4.1 Inleiding.....	15
4.2 De rol van vertrouwen bij informatie-uitwisseling	15
4.3 Opbouwen van vertrouwen	16
5 Informatiebehoefte van samenwerkende organisaties	17
5.1 Inleiding.....	17
5.2 Functionele informatie.....	17
5.3 Vertrouwensinformatie	18
6 Conclusies 'state of the art'	19
6.1 Inleiding.....	19
6.2 Beantwoording deelvragen en conclusies.....	19
7 Opdrachtformulering praktijkonderzoek	21
7.1 Inleiding.....	21
7.2 Doelstelling en hoofdvraag praktijkonderzoek	22
7.3 Deelvragen praktijkonderzoek	22
DEEL B: Praktijkonderzoek	25
8 Onderzoeksstrategie	27
8.1 Typering onderzoek	27
8.2 Benodigde praktijkdata.....	27
8.3 Verkrijgen van de praktijkdata.....	28
8.4 Prepareren en analyseren van de data	28
9 Operationalisering.....	31
9.1 Ontwerpeisen.....	31
9.2 Case selectie.....	31
9.3 Datacollectie	32
9.3.1 Interviews	32
9.3.2 Observaties.....	33
9.3.3 Documenten.....	33
9.4 Operationaliseren van begrippen.....	34
9.5 Operationele plan	34

DEEL C: Case studies	35
10 Case studie Imtech en Omroep Friesland	37
10.1 Achtergrond van de samenwerking.....	37
10.2 Functionele informatie	38
10.3 Inspanningen functionele informatie	38
10.4 Vertrouwensinformatie	39
10.5 Inspanningen vertrouwensinformatie	39
10.6 Verhouding tussen inspanningen	40
10.7 Conclusies case Imtech – Omroep Friesland.....	40
11 Case studie rampenbestrijding	45
11.1 Achtergrond van de samenwerking.....	45
11.2 Functionele informatie	46
11.3 Inspanningen functionele informatie	46
11.4 Vertrouwensinformatie	47
11.5 Inspanningen vertrouwensinformatie	47
11.6 Verhouding tussen inspanningen	49
11.7 Conclusies case rampenbestrijding	49
DEEL D: Conclusies, aanbevelingen en reflectie	53
12 Conclusies en aanbevelingen	55
12.1 Conclusies	55
12.1.1 Inleiding	55
12.1.2 Conclusies 'state of the art'	55
12.1.3 Conclusies praktijkonderzoek	56
12.1.4 Conclusies centrale vraagstelling	58
12.2 Aanbevelingen	59
13 Reflectie.....	61
Bijlagen	63
Bijlage 1 Referenties	65
Bijlage 2 Verantwoording literatuuronderzoek	67
Bijlage 3 Toelichting van begrippen	69
Bijlage 4 Vragenlijst voor interviews	71
Bijlage 5 Referenties case Imtech – Omroep Friesland.....	73
Bijlage 6 Referenties case rampenbestrijding	75

Samenvatting

In dit onderzoek staan samenwerkende organisaties centraal. Publieke en private organisaties willen graag markten en klanten adequaat bedienen. Om dit te realiseren zijn organisaties steeds meer van elkaar afhankelijk; veel uitdagingen en complexe maatschappelijke vraagstukken zijn niet meer door individuele partijen te overzien en/of op te lossen. In de praktijk leidt dit tot een toename van netwerken van bedrijven die meer of minder intensief samenwerken. Bij het inrichten en uitvoeren van een samenwerking neemt (onder andere) het delen van informatie een belangrijke plaats in.

Dit onderzoek richt zich op de informatie die samenwerkende organisaties vergaren. Het onderzoek heeft tot doel inzicht te genereren in de (inhoudelijke) informatie die tussen samenwerkende organisaties uitgewisseld en/of verkregen wordt. Een tweede doel is het genereren van inzicht in de verschillende inspanningen (inclusief onderlinge verhouding) die gepleegd worden, met het doel deze informatie te verkrijgen.

Op basis van literatuuronderzoek zijn twee typen informatie onderkend, die van belang zijn voor een voorspoedige samenwerking. Dit zijn functionele informatie en vertrouwensinformatie. In het literatuuronderzoek is onderzocht wat nu daadwerkelijk (inhoudelijk) onder deze twee typen informatie verstaan wordt.

Functionele informatie is informatie die nodig is om de (gezamenlijke) activiteiten te plannen en uit te voeren. Dit wordt enerzijds beïnvloed door de doelstelling van de organisatie (wat wil men bereiken) en de soort activiteiten die men uitvoert (wat gaan de organisaties samen doen). Anderzijds wordt dit beïnvloed door de fase waarin de samenwerking zich bevindt. Voorbeelden van functionele informatie zijn informatie over de visie van de samenwerking, de scope van de samenwerking, de toekomstige organisatiestructuur en wijze waarop afspraken worden vastgelegd (de contracten). Andere operationele voorbeelden zijn logistieke informatie (bijvoorbeeld informatie over de voorraad), productinformatie, activiteiteninformatie en capaciteitsinformatie.

Het tweede type informatie betreft informatie die nodig is om vertrouwen op te bouwen, dit wordt vertrouwensinformatie genoemd. Vertrouwen is een belangrijk aspect binnen een samenwerking; vertrouwen vergroot de robuustheid van de samenwerking. Moeilijkheden worden makkelijker aangepakt en opgelost en conflicten leiden niet direct tot een breuk. In situaties waar vertrouwen aanwezig is, is men eerder bereid om kennis of informatie uit te wisselen, er zal per saldo meer informatie onderling uitgewisseld worden. Daarnaast heeft vertrouwen te maken met verwachtingen. Vertrouwen verkleint onzekerheid, complexiteit en onduidelijkheid. Immers, men vertrouwt erop dat men kan rekenen op de ander.

Vertrouwen is niet iets wat direct aanwezig is, het is iets dat opgebouwd moet worden. Vertrouwen tussen samenwerkende organisaties kan spontaan groeien. Het kan ook ontstaan doordat partijen frequent onderling contact hebben. Vertrouwen kan gecreëerd worden, doordat men (direct of indirect) steeds meer te weten komt over de andere partner, oftewel men krijgt steeds meer informatie over de andere partner. Dit laatste, het verkrijgen van informatie over de andere partner, met het doel vertrouwen op te bouwen, wordt in dit onderzoek het tweede type informatie (vertrouwensinformatie) genoemd. Voorbeelden van vertrouwensinformatie zijn: informatie over het gedrag van de andere partij, informatie over eerdere ervaringen, informatie over intenties, verwachtingen en percepties.

Vertrouwensinformatie is niet direct noodzakelijk voor de 'functionele engineering' van een samenwerking. Functionele informatie alleen zou hiervoor voldoende moeten zijn. Echter, vertrouwensinformatie heeft (indirect) wel invloed op de uitvoering en het verloop van de samenwerking. Uit de literatuur blijkt dat het vertrouwensaspect en vertrouwensinformatie een niet te onderschatten rol in een samenwerking spelen.

Het verkrijgen van functionele informatie en vertrouwensinformatie gebeurt niet vanzelf. Om dit te verkrijgen dienen inspanningen uitgevoerd te worden. Voorbeelden van inspanningen zijn: het geven van presentaties over de eigen werkzaamheden, het 'meelopen' met een functionaris van de andere organisatie, het gericht zoeken naar specifieke informatie over een partner (bv zoeken op internet, navragen bij derden), het achterhalen van ervaringen van derden en het nagaan welke reputatie de partner heeft etc.

Op dit moment is niet voldoende duidelijk, of deze inspanningen daadwerkelijk ook uitgevoerd worden en zo ja, welke inspanningen hierbij de nadruk krijgen. In de bestudeerde literatuur is weinig of niets gevonden over hoe 'groot' de inspanningen (om vertrouwensinformatie of functionele informatie te verkrijgen) feitelijk zijn. Juist omdat zowel functionele informatie, als ook vertrouwensinformatie, een belangrijke rol spelen, is het waardevol om van tevoren meer inzicht te hebben in de inspanningen die hiervoor benodigd zijn. Meer inzicht hierin levert meer besef voor datgene wat gedaan moet worden om een samenwerking voorspoedig te laten verlopen.

In het praktijkonderzoek zijn twee cases (een samenwerking tussen twee private organisaties, te weten Imtech en Omroep Friesland en een samenwerking tussen publieke organisaties in de rampenbestrijding) nader onderzocht. Allereerst is onderzocht of deze samenwerkende organisaties de eerder genoemde twee typen informatie daadwerkelijk onderkennen. Daarnaast is onderzocht of de samenwerkende organisaties inspanningen verrichten met het doel functionele informatie en/of vertrouwensinformatie uit te wisselen. Als laatste is onderzocht wat de onderlinge verhouding is tussen deze inspanningen bij de start van de samenwerking en na een periode van circa één jaar.

Bij beide cases zijn medewerkers van de betrokken organisaties geïnterviewd. Tijdens de interviews is nader ingezoomd op 'het delen en verkrijgen van informatie' en de inspanningen die ondernomen zijn om deze informatie te verkrijgen. Daarnaast zijn ook documenten over de betreffende samenwerking bestudeerd.

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek blijkt, dat bij beide cases expliciet functionele informatie en vertrouwensinformatie onderkend wordt. Bij beide cases wordt expliciet aangegeven, wat onder functionele informatie verstaan wordt. Dit geldt ook voor vertrouwensinformatie, ook dit type wordt expliciet bij beide cases onderkend. Daarnaast zijn bij beide cases inspanningen uitgevoerd, waarbij functionele informatie of vertrouwensinformatie is verkregen. Er kan één inspanning onderkend worden ('het inleven in de ander'), waarbij zowel functionele informatie als ook vertrouwensinformatie verkregen is.

Bij de samenwerking tussen Imtech en de Omroep Friesland was bij de start van de samenwerking reeds vertrouwen aanwezig. Medewerkers van de organisaties hadden in het verleden reeds eerder samengewerkt, men was bekend met elkaar. Dit heeft ertoe geleid, dat bij de start van de samenwerking, de nadruk niet heeft gelegen op het verkrijgen van vertrouwensinformatie, maar op het verkrijgen van functionele informatie. Voorbeelden van inspanningen die zijn uitgevoerd om functionele informatie te verkrijgen zijn het meelopen met elkaar en het evalueren van de samenwerking. Pas in een later stadium van de samenwerking heeft het verkrijgen van vertrouwensinformatie (het verkrijgen van commitment van beide directies), een meer nadrukkelijke rol gespeeld.

Bij deze samenwerking is geconcludeerd dat de verhouding tussen de inspanningen om de twee typen informatie te verkrijgen, gedurende het verloop van de samenwerking, wijzigt. Bij de start van de samenwerking lag de nadruk op het verkrijgen van functionele informatie (ca 70/30¹), na ongeveer een periode van één jaar heeft het verkrijgen van vertrouwensinformatie meer de nadruk gekregen (verhouding is ca 50/50).

Bij de samenwerking binnen de rampenbestrijding zijn de organisaties tot elkaar veroordeeld om samen te werken. Bij deze samenwerking spelen de inhoudelijke activiteiten en de reputatie van de partner geen rol bij de keuze of wel of niet samengewerkt zal worden; de partners moeten met elkaar samenwerken, of men wil of niet.

De betrokken publieke organisaties zijn op hoofdlijnen bekend met elkaars activiteiten. Functionele informatie is alleen nodig om inzicht te krijgen in elkaars (specifieke) werkwijze en organisatiestructuur, met het doel de gezamenlijke werkwijze te bepalen en de activiteiten en procedures op elkaar af te stemmen. Hierbij spelen, gedurende de gehele samenwerking, de inspanningen om vertrouwensinformatie te verkrijgen en het opbouwen van vertrouwen een nadrukkelijke rol. Voorbeelden van inspanningen zijn het verkrijgen van inzicht in de belangen van de partner, het verkrijgen van begrip voor de partner en het verkrijgen van inzicht in de machtstructuren.

Bij de samenwerking binnen de rampenbestrijding is geconcludeerd dat de verhouding tussen de inspanningen om functionele en vertrouwensinformatie te verkrijgen, gedurende het verloop van de samenwerking, wijzigt. De inspanningen om vertrouwensinformatie te verkrijgen hebben gedurende de gehele samenwerking de nadruk. Bij de start van de samenwerking is de verhouding

¹ Voor de verhouding tussen de inspanningen is een schatting gegeven. Omdat het totaal aantal inspanningen niet is gemeten, kan een absoluut percentage niet door de geïnterviewden genoemd worden. De percentages die wel genoemd zijn, betreffen relatieve percentages (gevoelsmatig door de geïnterviewden vastgesteld).

tussen deze inspanningen ongeveer 40/60 (functioneel versus vertrouwen), in een later stadium is dit ongeveer 50/50.

Op basis van de onderzoeksresultaten is geconcludeerd, dat de verhouding tussen de inspanningen om functionele en vertrouwensinformatie te verkrijgen, bij beide cases anders ligt. Afhankelijk van de geschiedenis en de achtergrond van de samenwerking wordt de nadruk op andere inspanningen gelegd en speelt andere inhoudelijke informatie een rol. Uit nader onderzoek moet blijken, in hoeverre deze resultaten representatief zijn voor andere samenwerkingsverbanden tussen publieke of private organisaties.

Daarnaast zijn in dit onderzoek een beperkt aantal inspanningen om informatie te verkrijgen aan de orde gekomen. Ook is geen totaal overzicht van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties geschetst. Nader longitudinaal onderzoek is nodig, voor het verkrijgen van meer inzicht in de mogelijke inspanningen, die uitgevoerd kunnen worden om functionele informatie en vertrouwensinformatie te verkrijgen. Daarnaast is ook nader onderzoek nodig, om een completer overzicht van de informatiebehoefte van (specifieke) samenwerkende organisatie te verkrijgen.

1 Inleiding

Hoofdstuk 1 beschrijft de achtergrond en het doel van het onderzoek.

1.1 Achtergrond

Het doel van publieke of private organisaties is het adequaat bedienen van markten en/of klanten. Voor het realiseren van deze doelen zijn organisaties steeds meer van elkaar afhankelijk. Veel uitdagingen en complexe maatschappelijke vraagstukken zijn niet meer door individuele partijen te overzien en/of op te lossen. Als voorbeeld: wanneer een overheid haar beleid wil implementeren of een bedrijf een strategie wil ontwikkelen, zijn zij hiervoor vaak afhankelijk van andere partijen. S

Samenwerking is noodzakelijk om de complexe problematiek in de huidige maatschappij op te kunnen lossen (van der Aa, 2004). Daarnaast is de concurrentie en de dynamiek in de economie vaak te groot voor één organisatie alleen. In de praktijk leidt dit tot een toename van netwerken van bedrijven die meer of minder intensief samenwerken. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt gevonden dat samenwerkende organisaties steeds meer voorkomen; het aantal publicaties op het gebied van netwerken en samenwerking is de afgelopen decennia exponentieel gegroeid (Borgatti e.a., 2003; Guo e.a., 2005).

Samenwerking moet gezien worden als een proces, *"through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible"* (Tomson e.a., 2006; Guo e.a., 2005).

Een algemeen motief waarom organisatie samenwerken is het scheppen van meer waarde (Bakker, 2003). Hierbij hoeft de verkregen meerwaarde niet voor iedere organisatie gelijk te zijn (Whipple e.a., 2000). Ook zullen samenwerkende organisaties rekening moeten houden met de mogelijkheden (risico's) dat de eigen kennis of middelen verloren gaan (al dan niet richting de partner waarmee samengewerkt wordt), zonder dat hier voordelen tegenover staan (Muthusamy e.a., 2005).

Bij het noemen van motieven voor samenwerking kan onderscheid gemaakt worden in externe en interne uitdagingen (Bakker, 2003). Voorbeelden van externe uitdagingen zijn turbulentie in wereldmarkten, gezamenlijke kostenreductiemogelijkheden, globalisering of regionalisering van industrieën en snelle veranderingen in de technologie, die aanleiding geven tot steeds groeiende investeringen en het verkorten van de levenscyclus van producten. Als interne uitdagingen kunnen de volgende genoemd worden: afhankelijkheid van bedrijfsmiddelen (*resource-dependency*) en schaarste in resources, leren en kennisontwikkeling, risicobeperking, minimalisatie van kosten, verbeteren van huidige performance (Bakker 2003; Tomson e.a., 2006; Guo e.a., 2005).

In de literatuur wordt het delen van informatie als één van de noodzakelijke voorwaarden voor samenwerken genoemd. Het delen van informatie vergroot de medewerking en het commitment van de deelnemende partijen aan de samenwerking (Madlberger, 2008). Casey (2008) benoemt verschillende succesfactoren die een bijdrage leveren aan het ontstaan van samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Succesfactoren zijn onder andere onderling vertrouwen, waardering, communicatie en interactie tussen partners. Monczka e.a. (1998) onderkent commitment, coördinatie, communicatie, vertrouwen en onafhankelijkheid als belangrijke elementen bij het ontstaan en onderhouden van een interorganisationale relatie.

Een informatie-intensieve samenwerkende relatie tussen partijen kan in een turbulente markt voordelen opleveren (Smit e.a. 2002). Uit empirisch onderzoek naar het delen van informatie tussen ketenpartners blijkt dat het delen van informatie een positieve bijdrage levert aan ontwikkelen van betere verhoudingen tussen de ketenpartners. Het delen van informatie heeft tot gevolg dat men bereid is meer energie in de onderlinge relatie te steken (Smit e.a. 2002). Daarnaast leidt het delen van informatie tot een betere coördinatie tussen producent en eindleverancier. Een verbeterde coördinatie zorgt weer voor een verlaging van de kosten in termen van kortere doorlooptijden, lagere voorraadkosten en betere voorspellingen van de vraag (Smit e.a. 2002). Als voorbeeld: een asymmetrische verdeling van informatie in een logistieke keten kan leiden tot inefficiëntie in de keten. Het uitwisselen van informatie is een belangrijk issue voor het coördineren van de activiteiten van de betrokken organisaties (Fiala, 2005).

1.2 Onderzoeksopzet

1.2.1 Doelstelling en hoofdvraag

Uit het voorgaande blijkt dat het delen van informatie tussen samenwerkende organisaties een belangrijke plaats inneemt. Het delen van informatie heeft betrekking op de mate waarin kritische en juiste informatie wordt gedeeld met de andere partner (Monczka e.a., 1998). Zowel de diepte (kwaliteit van de informatie) als ook de breedte (de mate waarin informatie gedeeld wordt) van de informatie die met de andere partij gedeeld wordt, zijn van belang voor de ontwikkeling van de relatie.

In dit afstudeeronderzoek wordt nader ingezoomd op het onderwerp 'informatie' binnen samenwerkingsverbanden. Een artikel van Tomkins (2001) over afhankelijkheden, informatie en vertrouwen in verschillende samenwerkingsverbanden is de aanleiding voor deze keuze en de basis voor dit onderzoek. Tomkins beschrijft onder andere de relatie tussen 'vertrouwen' en de informatiebehoefte in allianties en netwerken. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in twee soorten informatie, te weten:

- Informatie benodigd om de samenwerking te plannen en om gebeurtenissen te beheersen,
- Informatie benodigd om vertrouwen te creëren en om de status van de relatie te controleren.

Tomkins stelt dat naar mate de risico's in een samenwerkingsrelatie groter zijn of worden, er meer behoefte is aan informatie over de andere partij. Met andere woorden: naarmate de risico's groter zijn, zal meer geïnvesteerd moeten worden in informatiesystemen voor het managen van de samenwerking. Onder het managen van de samenwerking verstaan Tomkins het volgende: het in stand houden van een zeker vertrouwen tussen partijen en het beheersen van incidenten in de samenwerking.

Daarnaast onderkent Tomkins dat de hierboven onderkende soorten informatie niet los van elkaar gezien kunnen worden. De tweede soort informatie beïnvloedt de ontwikkeling en de aanwezigheid van vertrouwen in een samenwerking. De aanwezigheid van vertrouwen heeft op zijn beurt weer invloed op datgene wat als 'waarheid' aangenomen wordt. Hoe minder als waarheid aangenomen wordt en hoe meer risico's onderkend worden, hoe groter de behoefte aan controle is. Hoe groter de behoefte aan controle, hoe meer informatie benodigd is om de gebeurtenissen te beheersen, oftewel, hoe groter de behoefte is aan de eerste soort informatie, aldus Tomkins.

Zoals hierboven beschreven onderkent Tomkins twee typen informatie. Echter, Tomkins gaat niet nader in op de inhoud van deze informatie; Tomkins beschrijft niet inhoudelijk, wat onder de twee soorten informatie verstaan wordt.

Om hier meer inzicht in te verkrijgen, wordt een literatuuronderzoek uitgevoerd, waarin de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties centraal staat. Uitgangspunt hierbij zijn de twee typen informatie die Tomkins onderkent.

Concreet geformuleerd is het doel van het onderzoek als volgt: *"Het doel van het onderzoek is het inventariseren van (de inhoud van) de informatie die van belang is voor een voorspoedige samenwerking tussen organisaties".*

Aan de doelstelling kan een hoofdvraag worden gekoppeld. Bij de uitvoering van het onderzoek staat de volgende vraag centraal: *"Wat is de inhoud van de informatie die door samenwerkende organisaties gedeeld en/of verkregen wordt?"*

Indien in dit onderzoek over de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties gesproken wordt, kan dit zowel informatie zijn die tussen de samenwerkende organisaties gedeeld wordt, als ook informatie die door organisaties verkregen wordt (bijvoorbeeld van derden of via andere bronnen).

1.2.2 Deelvragen

De hoofdvraag in het literatuuronderzoek is in een aantal deelvragen nader uitgewerkt. De beantwoording van deze deelvragen leidt tot het doel van het onderzoek.

De insteek van dit onderzoek is om argumenten aan te dragen die uitspraken en stellingen van Tomkins ondersteunen dan wel afzwakken. Bij het formuleren van de deelvragen wordt daarom steeds teruggegrepen op het artikel van Tomkins.

In de centrale vraagstelling van het onderzoek wordt gesproken over samenwerkende organisaties. In het artikel van Tomkins (2001) worden een aantal vormen van samenwerking (business relaties, allianties en netwerken) onderkend. De kenmerken van deze samenwerkingsvormen worden niet nader besproken. Om meer zicht te krijgen op het aspect 'samenwerking', mogelijke samenwerkingsvormen en de kenmerken hiervan, is de eerste deelvraag geformuleerd.

Deelvraag 1: Wat wordt onder samenwerking verstaan en welke vormen (inclusief kenmerken) van samenwerking kunnen onderkend worden?

Dit onderzoek richt zich op het inventariseren van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties. Om dit te kunnen doen, is (onder andere) inzicht nodig in het verloop van de samenwerking (de verschillende fasen). Daarnaast is ook inzicht nodig in de activiteiten die (per fase) in het kader van het inrichten en plannen van de samenwerking uitgevoerd worden. De tweede deelvraag heeft betrekking op het verkrijgen van inzicht in de fasen van de samenwerking, inclusief de bijbehorende activiteiten.

Deelvraag 2: Welke fasen kunnen onderkend worden bij het inrichten en plannen van een samenwerking en welke activiteiten worden gedurende deze fasen uitgevoerd?

In het artikel van Tomkins speelt het aspect 'vertrouwen' en het opbouwen van vertrouwen in een samenwerking een belangrijke rol. Tomkins beschrijft niet, welke informatie voor het opbouwen van vertrouwen benodigd is. Om hier inzicht in te verkrijgen wordt in de derde deelvraag eerst ingezoomd op de rol van vertrouwen in de samenwerking.

Deelvraag 3: Wat is de rol van vertrouwen in een samenwerking?

Het doel van dit onderzoek is het inventariseren van (de inhoud van) de informatie die van belang is voor een voorspoedige samenwerking tussen organisaties. De vierde en de vijfde deelvragen zijn gericht op het (inhoudelijk) beschrijven van deze informatie. Het gaat hierbij om de informatie, benodigd voor het plannen en uitvoeren van de samenwerking en de informatie, benodigd voor het opbouwen van vertrouwen.

Deelvraag 4: Welke informatie wordt voor het plannen en uitvoeren van een samenwerking uitgewisseld cq verkregen?

Deelvraag 5: Welke informatie wordt bij het opbouwen van vertrouwen tussen samenwerkende organisatie uitgewisseld cq verkregen?

1.2.3 Methoden van onderzoek

De deelvragen uit paragraaf 1.2.2 worden op basis van reeds uitgevoerd onderzoek beantwoord. Het literatuuronderzoek beschrijft de 'state-of-the art' van het reeds uitgevoerde onderzoek op het gebied van dit onderwerp (informatiebehoefte van samenwerkende organisaties). Het literatuuronderzoek is gebaseerd op, door anderen, geproduceerde kennis. Voor het literatuuronderzoek zijn (wetenschappelijke) tijdschriften, rapporten, boeken, proefschriften en congres-essay's geraadpleegd (er zijn minimaal 20 wetenschappelijke artikelen bestudeerd, zie bijlage 1 voor de referenties, zie bijlage 2 voor de verantwoording van het literatuuronderzoek).

Uit een eerste scan van de literatuur blijkt dat samenwerking zowel in de publieke 'wereld' als ook in de private 'wereld' voorkomt (een samenwerkingsvorm bestaande uit een combinatie van organisaties uit beide werelden is ook mogelijk). Voor de uitvoering van het literatuuronderzoek zal niet alleen de bedrijfskundige theorie (samenwerking tussen private organisaties), maar ook de bestuurskundige theorie (samenwerking tussen publieke organisaties) en de sociaal wetenschappelijke theorie (rol van vertrouwen bij samenwerking) geraadpleegd worden. De theoretische relevantie van het onderzoek ligt met name in het verbinden van deze drie theorieën, vanuit deze theorieën wordt gekeken naar informatiebehoefte van samenwerkende organisaties. Vanuit deze theorieën worden de (deel)vragen beantwoord. Het resultaat van het literatuuronderzoek is een conceptueel model, met daarin een overzicht van de inhoudelijke informatiebehoefte van samenwerkende organisaties.

DEEL A: State of the art

In hoofdstuk 1 zijn de centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen geformuleerd. In deel A worden deze vragen, op basis van bestaande literatuur en reeds uitgevoerd onderzoek, beantwoord (zie bijlage 1 voor een overzicht van de gebruikte literatuur). De inhoud van deel A kan gezien worden als een overzicht (state of the art) van reeds uitgevoerd onderzoek op het gebied van informatiebehoefte van samenwerkende organisaties.

In bijlage 2 is de verantwoording omtrent het uitvoeren van het literatuuronderzoek beschreven. Deze bijlage beschrijft zowel de werkwijze (gehanteerde zoektermen, gebruikte ingangen et cetera) als ook de keuzes, die tijdens het uitvoeren van het literatuuronderzoek zijn gemaakt.

Leeswijzer deel A

Hoofdstuk 2 beschrijft verschillende vormen van samenwerking (inclusief kenmerken). In hoofdstuk 3 worden de fasen van een samenwerking beschreven, alsmede de activiteiten die uitgevoerd worden voor het inrichten en plannen van een samenwerking. Hoofdstuk 4 beschrijft de rol van vertrouwen in een samenwerking. In hoofdstuk 5 wordt de informatie, benodigd voor het plannen en uitvoeren van de samenwerking, alsmede de informatie, benodigd voor het opbouwen van vertrouwen beschreven. Hoofdstuk 6 tenslotte sluit af met de beantwoording van de deelvragen en de conclusies die op basis van de voorgaande hoofdstukken getrokken kunnen worden. In hoofdstuk 7 wordt vervolgens ingegaan op de vraagstelling van het praktijkonderzoek.

2 Samenwerkende organisaties

In hoofdstuk 2 wordt het aspect 'samenwerken' nader toegelicht, daarnaast worden verschillende vormen van samenwerking beschreven.

2.1 Inleiding

Samenwerking moet gezien worden als een proces, *"through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible"* (Tomson e.a., 2006; Guo e.a., 2005).

Een definitie van samenwerking is *"collaboration is a recursive process where two or more people of organizations work together toward an intersection of common goals by sharing knowledge, learning and building consensus. Collaboration does not require leadership"* (www.wikipedia.com).

Met de term 'samenwerken' wordt verwezen naar concrete acties waarbij kennis, mensen of middelen (resources) van verschillende partners bijeen wordt gebracht, met het doel een gezamenlijke doelstelling te bereiken (Faens e.a., 2005). Samenwerking kan ook in termen van afstemming worden gedefinieerd, samenwerking is dan de bewuste afstemming van gemeenschappelijke handelingen.

2.2 Doel samenwerking

In hoofdstuk 1 zijn verschillende motieven genoemd, waarom organisaties een samenwerking starten. Wat alle vormen van samenwerking verbindt, is dat organisaties bij elkaar gebracht worden onder de vlag van een gezamenlijke doelstelling (Kaats e.a., 2006). Doelen van samenwerkende organisaties vormen een leidraad voor de activiteiten die uitgevoerd worden en de informatie die in het kader hiervan uitgewisseld moet worden. Met behulp van de gestelde doelen is het duidelijk welke activiteiten uitgevoerd worden en welke mensen en middelen waaraan toegewezen worden.

Een belangrijk verschil tussen samenwerkende organisaties ligt in de *aard* van de gezamenlijke doelstelling. Voorbeelden van (verschillende) doelstellingen zijn het beheersen van risico's, het bereiken van schaalvoordelen, het bundelen van complementaire technologieën en patenten en het bundelen van krachten om de competentie beter het hoofd te bieden (van der Loo, 2007). Andere voorbeelden van doelstellingen van samenwerkende organisaties zijn het leveren van producten of diensten, het toevoegen van waarde of het vervullen van de gestelde taken (Kaats e.a., 2006). Dit laatste (het vervullen van de gestelde taken) speelt met name in de publieke sector een rol.

Doelen leveren informatie over het beleid en over keuzes die door het topmanagement over een bepaald onderwerp gemaakt worden (Kuusisto, 2006). De doelstelling van de samenwerking is (onder andere) bepalend voor de type informatie die onderling uitgewisseld wordt (Monczka e.a., 1998). Als voorbeeld: indien de doelstelling het verkorten van de doorlooptijd is, zullen de partners continu informatie over voorspellingen op het gebied van de vraag delen. Indien de doelstelling het ontwikkelen van nieuwe technologieën en het verkorten van de ontwikkelcyclus van nieuwe producten, zal andere informatie uitgewisseld worden. Bij deze doelstelling zal de leverancier deelnemen aan het ontwikkelteam, en betrouwbare en tijdige informatie leveren over opkomende producten en technologieën (Monczka e.a. 1998).

2.3 Classificatie van samenwerking

De literatuur maakt, aan de hand van verschillende aspecten, onderscheid in verschillende vormen van samenwerking. Eén manier om samenwerking te classificeren is te kijken naar het niveau van de intensiteit van samenwerking (Guo e.a., 2005). De mate waarin organisaties van elkaar afhankelijk zijn, zegt iets over de vorm en de intensiteit van de samenwerking. Dit kan variëren van het onderling uitwisselen van bijvoorbeeld resources en informatie, tot het uitvoeren van gezamenlijke programma's of het samensmelten van de organisaties.

Een tweede manier van indelen is gebaseerd op de autonomie van de organisaties en de wijze waarin resources onderling uitgewisseld worden (Guo e.a., 2005). Variaties hierbij zijn samenwerking (uitwisselen van informatie, programma coördinatie en gezamenlijke planning), allianties (administratieve consolidatie en gezamenlijke strategie) en integratie (samensmelting). Een derde mogelijke wijze van indelen betreft het indelen op basis van de hiërarchie die binnen een samenwerking aanwezig is (Tomkins, 2001). Op basis hiervan kan onderscheid gemaakt worden

tussen een zakelijke verhouding (bv koper/verkoper), een alliantie (gezamenlijke besturing) en een netwerk.

Een samenwerkingsvorm kan een informele of een formele grondslag hebben (Guo e.a., 2005). Bij een informele samenwerking delen organisaties onderling informatie, verwijzen ze cliënten naar elkaar door en maken ze gezamenlijk gebruik van een kantoorruimte. Organisaties committeren zich niet altijd aan de samenwerking en nemen de individuele organisaties besluiten over managementvraagstukken. Bij een formele samenwerking is sprake van onderlinge ondersteuning, een gezamenlijk programma en organisaties die onderling samensmelten. Organisaties richten gezamenlijk diensten of programma's in en resources worden onderling gedeeld. Ook besluitvorming wordt in gezamenlijkheid genomen.

2.4 Vormen van samenwerking

In het kader van dit onderzoek is het van belang een beter beeld te krijgen bij de verschillende vormen van samenwerking die onderkend kunnen worden. Vragen die hierbij spelen zijn: Welke vormen zijn er, wat zijn de kenmerken, welke overeenkomsten en verschillen kunnen onderkend worden? Veel voorkomende organisatievormen in de bestudeerde literatuur zijn een alliantie, een netwerk of een keten. In deze paragraaf worden deze drie vormen nader beschreven.

2.4.1 Alliantie

Een alliantie is een privaat samenwerkingsverband tussen één of meer onafhankelijke ondernemingen, met het doel een product, proces of markt te ontwikkelen. Strategische allianties voldoen aan één of meerdere van de volgende criteria (De Man, 2006; Monczka e.a., 1998):

- Partijen zijn onafhankelijk,
- Er is een gezamenlijk doel,
- Er is sprake van gezamenlijke voordelen, risico's, kosten en opbrengsten,
- Er vindt regelmatig daadwerkelijke samenwerking plaats tussen de partners (waarbij input van beide tegelijkertijd nodig is) op één of meer strategische gebieden (bijvoorbeeld technologie, producten, markten,
- Besluiten worden in gezamenlijkheid genomen (gezamenlijk besluitvorming).

Het laatste punt, de gezamenlijke besluitvorming, geeft een belangrijk verschil aan met andere organisatievormen. Besturing in allianties vindt plaats in gezamenlijkheid, hierbij is de mate van afstemming, control en onafhankelijkheid een belangrijk thema.

Allianties worden vanuit verschillende perspectieven opgezet (De Man, 2006; Borgatti e.a., 2003). Het behalen van schaalvoordelen (door het combineren van capaciteit) en het vergroten van de concurrentiepositie (door samen te werken) zijn redenen om een alliantie op te zetten. Ook kennisontwikkeling en het overdragen en combineren van kennis zijn redenen om een alliantie aan te gaan. Met het uitwisselen van kennis worden competenties gecombineerd, dit wordt ook wel 'organizational learning' genoemd; ondernemingen kunnen concurrentievoordeel behalen door nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren en toe te passen (Bakker, 2003).

Een specifieke vorm van een alliantie is een joint venture. Hierbij richten twee zelfstandig blijvende ondernemingen een nieuwe onderneming op, waarvan ze gezamenlijk eigenaar zijn en die ze gezamenlijk besturen (Bakker, 2003; De Man 2006).

2.4.2 Netwerken

Netwerken zijn meer dan bilaterale allianties. Met de term 'netwerk' worden meerdere actoren, organisaties en/of partijen bedoeld die gezamenlijk een netwerk vormen (De Bruijn e.a. 2007). In een netwerk is een set van actoren met elkaar verbonden (Borgatti e.a., 2003). De actoren kunnen personen, teams, business units, universiteiten, ministeries of bedrijven zijn (Tomkins, 2001). Opgemerkt wordt, dat het begrip 'netwerk' ook een andere betekenis kan hebben: het geheel aan relaties dat een actor onderhoudt (De Bruijn e.a., 2007). Hierbij wordt dus niet een actor bedoeld, die zich in een netwerk bevindt, maar hiermee wordt een actor bedoeld, die over een netwerk beschikt.

Een netwerk organisatie is een beschrijving van een organisatievorm die gekarakteriseerd wordt door repeterende uitwisselingen tussen semi-autonome organisaties (Borgatti e.a., 2003). De actoren in een netwerk hebben verschillende belangen en zijn van elkaar afhankelijk voor het realiseren van de doelstellingen. Om een doelstelling te bereiken kan een actor, organisatie of partij de anderen beïnvloeden. De pogingen die deze actor hiervoor onderneemt worden interventies genoemd. Een interventie kan van alles inhouden: een regel, een mededeling, geld,

informatie, dreiging of verbod (De Bruijn e.a., 2007). In veel gevallen zullen organisaties niet in staat zijn het netwerk waarin zij zich bevinden te managen of aan de passen (Tomkins, 2002). In sommige sectoren zijn organisaties in toenemende mate afhankelijk van elkaar. De samenwerking tussen organisaties is hier zo sterk toegenomen, dat er nauwelijks meer van zelfstandige entiteiten, die los van elkaar opereren, kan worden gesproken (Bakker, 2003).

2.4.3 Ketens

De oorsprong van het denken in ketens ligt in de private markt (de productiemarkt), tegenwoordig komt ketendenken ook in de publieke sector voor. Van der Aa en Konijn (2004) zien ketens als een specifieke vorm van interorganisationale samenwerking. Ketens verbinden handelingen van organisaties die samen iets kunnen betekenen voor de klant of de burger. Doel daarbij is een sluitende aanpak van handelingen die de klant nodig heeft of wenst.

Ketens willen verantwoordelijkheden die over autonome organisaties versnipperd zijn, verbinden tot een sluitend en werkend geheel. Ketens worden gevormd in interorganisationale, niet-hiërarchische verbanden, die gericht zijn op samenwerking om zo de ketendoelstelling te bereiken. Het kenmerk van het ketendoel is dat het door geen van de partners afzonderlijk kan worden bereikt. Men is afhankelijk van de degene die voorafgaand activiteiten verricht en degene die vervolgens het stokje overneemt.

Als voorbeeld: de meeste (logistieke) ketens bestaan uit een combinatie van onafhankelijke organisaties (bijvoorbeeld leveranciers, producenten, distributeurs, klanten etc), ieder met een eigen structuur, voorkeuren etc. Deze organisaties zijn onderling met elkaar verbonden en tussen de organisaties worden materialen, financiën, informatie en besluiten uitgewisseld. Elke organisatie zal de keten, vanuit zijn eigen gezichtspunt, willen optimaliseren. Veranderingen die op het ene niveau efficiënt zijn, zijn niet altijd op de andere niveaus efficiënt (Fiala, 2005).

Belangrijke elementen bij het ontstaan van een keten zijn het gezamenlijk formuleren van een visie op de ketendoelen en het werken aan een procesbeschrijving vanuit het perspectief van de klant. De partijen in de keten krijgen hierbij zicht op hun wederzijdse afhankelijkheden (van der Aa e.a., 2004).

Grijpink (2007) is van mening dat een dominant ketenprobleem als het ware de baas is van de keten. Een dominant ketenprobleem is een probleem dat geen van de partijen op eigen kracht kan oplossen. Alleen door goed samen te werken, kan falen voorkomen worden.

2.4.4 Verschillen en overeenkomsten

De hierboven beschreven samenwerkingsvormen zijn verschillend op het gebied van structuur, organisatievorm en onderlinge afhankelijkheid. Afhankelijk van het doel van de samenwerking en de wederzijdse afhankelijkheid met andere organisaties, kiezen organisaties voor een bepaalde vorm van samenwerking. Hierbij kunnen ook andere factoren, zoals omgevingsfactoren meespelen. Een (nonprofit) organisatie zal eerder voor een formele vorm van samenwerking kiezen indien de organisatie langer bestaat, een groot budget heeft en veel contacten met soortgelijke organisaties heeft (Guo e.a., 2005).

Ondanks dat verschillende vormen onderkend kunnen worden, kan ook geconstateerd worden dat de meeste vormen van samenwerking een aantal elementen met elkaar gemeen hebben. Hieronder wordt een aantal genoemd (Bakker, 2003).

- Bij samenwerkende organisaties is altijd sprake van een (strategisch) doel. Bij alle vormen van samenwerking zijn de organisaties in min of meerdere mate afhankelijk van elkaar, om een bepaald doel te bereiken.
- Elke vorm van samenwerking (bijvoorbeeld formeel of informeel) heeft invloed op de eigen organisatie. In hoeverre de samenwerking invloed heeft, is afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm en keuzes die gemaakt worden.
- Elke vorm van samenwerking heeft een proceskarakter; de procescomponent van samenwerking is cruciaal. Het vergt niet alleen inspanning om de samenwerking te beginnen, maar ook om de samenwerking in stand te houden en wellicht te beëindigen.
- Bij alle vormen van samenwerking gaat het om perspectiefverandering. In plaats van uitsluitend te redeneren en te handelen vanuit het eigen perspectief, dient nu ook het perspectief vanuit de samenwerking beschouwd te worden. Alleen dan kan het doel van de samenwerking bereikt worden. Betrokken organisaties zullen keuzes moeten maken, waarbij de ene keer het belang van de eigen organisatie, en de andere keer het belang van de samenwerking voorop staat.

3 Inrichten en plannen van de samenwerking

In dit hoofdstuk worden de fasen van een samenwerking beschreven. Afhankelijk van de doelstelling van de samenwerking, de fase waar de samenwerking zich in bevindt en het niveau van de samenwerking, worden andere activiteiten uitgevoerd. Hieronder wordt dit voor 4 fasen uitgewerkt.

3.1 Inleiding

Samenwerking betekent dat organisaties een gezamenlijk commitment en doel ontwikkelen en uitvoering geven aan dit commitment. Deze uitvoering krijgt in verschillende fasen vorm (Thomson e.a., 2006). Eigenlijk doet een fasering geen recht aan de daadwerkelijke complexiteit van de vormgeving van de samenwerking en het bijbehorende beslissingsproces. Een relatie tussen organisaties krijgt vorm door onderhandelen (bewustwording en afspraken maken), het opbouwen en verkrijgen van commitment en de daadwerkelijke uitvoering van de activiteiten. Dit proces wordt steeds weer opnieuw doorlopen en herhaald. Ieder commitment dat bereikt wordt en iedere actie die op basis daarvan uitgevoerd wordt, levert nieuwe uitgangspunten en inzichten. Deze inzichten vormen weer de basis voor het starten van een nieuwe activiteiten. Het vormgeven van een samenwerking duidt op een cyclisch proces, wat steeds weer opnieuw (met nieuwe inzichten en uitgangspunten) doorlopen wordt (Thomson e.a., 2006).

Toch geeft een gefaseerde beschrijving aanknopingspunten om het proces van het ontstaan van een samenwerking te structureren (EIM, Onderzoek voor bedrijf en beleid, 2003) en inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de samenwerking. De ontwikkeling van de samenwerking en de noodzaak om activiteiten te beheersen, bepalen (mede) welke informatie onderling uitgewisseld wordt. Fasen kenmerken zich door de (sturende of uitvoerende) activiteiten die in iedere fase worden uitgevoerd. Dit betekent dat in iedere fase andere besluiten genomen worden en andere informatie nodig is. De informatiebehoefte verandert dus gedurende de ontwikkeling van de relatie; de soort besluiten en de scope van de besluiten zijn bepalend voor de informatie die nodig is (Tomkins, 2001).

Daarnaast brengen verschillende fasen uiteenlopende onderwerpen met zich mee. Fasen kunnen gekoppeld worden aan thema's zoals controle (anderen aan de eigen wil ontwerpen), dominantie (eigen kracht en onoverwinnelijkheid tonen door een imperium op te bouwen) of synergie nastreven (Van der Loo, 2007).

Tomkins onderscheidt vier fasen tijdens het ontwikkelen van een relatie tussen organisaties: de onderzoekende fase (screening), het bouwen aan commitment, gevestigde lange termijn commitment en toekomst (Tomkins, 2001). Kaats e.a. (2006) onderscheiden het kiezen van een positie, het bouwen van de samenwerking en het ontwikkelen van de samenwerking (Kaats e.a., 2006). Het EIM (onderzoek voor bedrijf en beleid, 2003) onderscheidt meer stappen, te weten de aanleiding of trigger, bewustwordingsfase, besluitvormingsfase 1 (ja/nee), besluitvormingsfase 2 (de invulling), implementatiefase, operationele fase en evaluatie. Het proces van het vormgeven van de samenwerking zal niet lineair of planmatig zijn, maar eerder gepaard gaan met cycli van trial en error. Ook kunnen sommigen fasen samenvallen of zodanig in elkaar opgaan, dat ze niet onderling te scheiden zijn (EIM, 2003).

De rode lijn in de bestudeerde literatuur is dat de literatuur onderscheid maakt tussen verkennen (andere termen die in de literatuur gebruikt zijn, zijn 'bewustwording', 'onderzoeken' of 'screenen'), voorbereiden (andere termen die in de literatuur gebruikt zijn, zijn 'invullen' of 'bouwen'), uitvoeren (andere termen zijn 'operatie', 'implementatie') en evalueren (andere gebruikte termen zijn 'optimaliseren', 'bijstellen').

In de paragrafen 3.2 t/m 3.5 zijn (op basis van de literatuur) de activiteiten beschreven, die in het kader van verkennen, voorbereiden, uitvoeren en evalueren uitgevoerd worden.

3.2 Verkennen

In de verkenningsfase staat de strategie van de samenwerking centraal. Voorbeelden zijn: met wie ga ik daadwerkelijk samenwerken, welke organisaties kunnen een rol spelen in de samenwerking, op grond waarvan wordt beoordeeld of er samengewerkt wordt, welke voordelen levert dit op, en welke nadelen? Deze onderwerpen betreffen voornamelijk strategische en bestuurlijke vraagstukken.

Tijdens deze fase verkennen de partners de visie op de samenwerking. Als het management geen gedegeen visie heeft op samenwerking met andere partijen en als de eigen organisatie hiervoor niet 'gereed' wordt gemaakt, loopt men de kans dat de samenwerking niet zal slagen (Bakker, 2003). De aanwezigheid van concrete en haalbare doelen is een voorwaarde voor het goed laten functioneren van de samenwerking (Thomson e.a., 2006).

Ook de aanwezigheid van wederzijdse voordelen wordt gezien als één van de succesfactoren om een samenwerking te laten slagen (Whipple e.a., 2000). Alhoewel het delen van informatie een noodzakelijke voorwaarde is om samen te werken, is dit alleen niet voldoende. Zonder wederzijdse voordelen, zal het delen van informatie niet leiden tot daadwerkelijk samenwerking (Thomson e.a., 2006). In tegenstelling tot onderhandelen (wat begint met tegenstellingen), begint samenwerken met gedeelde interesses, gezamenlijk overeengekomen doelstellingen en een gedeelde visie.

In de verkenningsfase ligt de nadruk de strategische besluitvorming van de individuele partners en de selectie en benadering van de potentiële andere partners. Hiervoor zal onder andere informatie over het eigen bedrijfsmodel (strategie, activiteiten, kennis, financiën et cetera) uitgewisseld worden. Op basis hiervan kan inzicht worden verkregen in de meerwaarde die iedere organisatie kan leveren in het samenwerkingsverband.

Het delen van strategische informatie is belangrijk voor het volbrengen van de samenwerking tussen organisaties en andere strategische (logistieke) besluiten (Madlberger, 2008). Strategische informatie betreft onder andere lange termijn issues in marketing, logistiek en andere bedrijfsstrategieën. Voorbeelden van strategische informatie zijn marktonderzoek data, nieuwe target markten, introductie van nieuwe producten, voorspellingsdata, promotieplannen, en distributie-, promotie- en prijsstrategieën.

In deze fase is het belangrijk dat partners onderling informatie uitwisselen over de eigen motivatie, gewenste positie en perceptie van de eigen organisatie (De Bruijn e.a., 2007). De verkenning en vorming van een samenwerking is gebaseerd op het gegeven dat de andere partner beschikt over waardevolle kennis, ervaring en capaciteiten. Managers zullen doorgaans alleen met de andere partner willen samenwerken, indien de andere partner informatie, kennis en capaciteiten ten behoeve van de samenwerking wil delen en beschikbaar wil stellen (Muthusamy e.a., 2005). De bereidheid om informatie te delen 'in het kader van de samenwerking' geeft inzicht in de mate waarin de samenwerking wordt vormgegeven. Het biedt inzicht in het inlevend vermogen van de ene organisatie in de andere organisatie, het gezamenlijk grip krijgen op de problematiek en het gezamenlijke zoeken naar mogelijke oplossingsrichtingen (Thomson e.a., 2006).

De gedeelde informatie heeft inzicht in de mate waarin de andere organisatie tot samenwerking bereid is en de condities waaronder zij hiertoe bereid is. Hoe meer (achtergrond)informatie een partij heeft, hoe beter zij met de grilligheid van anderen om kan gaan en hoe beter hierop ingespeeld kan worden. In een netwerk is dergelijke strategische informatie noodzakelijk, omdat een organisatie zo feeling houdt met de verschillende besluitvormingsprocessen. Hierdoor nemen de kansen toe dat hij/zij op het goede moment de goede acties kan ondernemen (De Bruijn, 2007).

Van der Loo noemt een aantal punten, waarop samenwerkende organisaties elkaar moeten verkennen, te weten gezag, politiek, identiteit en taak (Van der Loo, 2007). De gezagsgrens stelt de vraag wie het bij de samenwerking voor het zeggen heeft, is er misschien toch één partner invloedrijker dan de ander? De politieke grens vraagt naar wie welk belang met de samenwerking heeft. Aan de identiteitsgrens gaat het erom wat binnen de samenwerking eventueel verdwijnt, overblijft of versterkt kan worden van de eigen professionele of culturele identiteit. De taakgrens tenslotte verwijst naar wie doet wat in de samenwerking.

3.3 Voorbereiden

In de tweede fase staat de structuur (inrichten) en het opstarten van de samenwerking centraal. Eén van de principiële elementen van een samenwerking is het vaststellen en helder definiëren van doelstellingen en het verkrijgen van gezamenlijk commitment voor het bereiken van deze doelstellingen (Thomson e.a. 2006; Whipple e.a., 2000). De betrokken partners moeten overeenstemming bereiken over de elementen die aanwezig moeten zijn om een succesvolle samenwerking te laten slagen (Whipple e.a., 2000).

Als partijen onderling samen gaan werken, zullen zij (gezamenlijke) keuzes moeten maken en besluiten moeten nemen rondom de invulling van het samenwerkingsverband. Een belangrijk

onderwerp in een samenwerkingsverband is het hebben van een gedeeld begrip van de gezamenlijke business (Kasper-Fuehrera e.a., 2001).

De volgende vragen spelen in deze fase een rol: op elke manier gaat de samenwerking helpen bij het bereiken van de doelen, hoe wordt de samenwerking ingericht, bestuurd en gefinancierd? (Kaats e.a. 2006; Bakker, 2003). Op welke manier wordt er samengewerkt, wie neemt welke besluiten, welke activiteiten worden wel en niet uitgevoerd, welke informatie wordt onderling gedeeld en hoe worden kosten en opbrengsten onderling verdeeld (Thomson e.a., 2006). In een samenwerking moeten niet alleen de doelstellingen vastgesteld worden. De partijen spreken ook af, op welke manier deze doelstellingen bereikt en behaald gaan worden en wie welke rollen daarin vervuld. Dit vereist het opstellen van procedures en het communiceren van deze procedures aan (onder andere) het betrokken management (Kasper-Fuehrera e.a., 2001; Whipple e.a., 2000).

Bij het inrichten van een samenwerking stellen partijen het daadwerkelijke terrein van de samenwerking (bijvoorbeeld inkoop, kennisuitwisseling etc) en de dimensie van de samenwerking (formeel versus informeel) vast (EIM, 2003). Vastgesteld worden welke product of dienst men wil leveren (inclusief het ontwerp, kwaliteit en functionaliteit van het product of dienst), op welke manier samengewerkt gaat worden (bijvoorbeeld prijsstelling, winstverdeling, input van resources etc). Ook kunnen procedures of overeenkomsten worden opgesteld, waarin de samenwerking wordt vastgelegd (Kasper-Fuehrera e.a., 2001). Daarnaast is het voor het goed (laten) functioneren van de samenwerking van belang dat de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn, alsmede de grenzen van de samenwerking (Thomson e.a., 2006).

3.4 Uitvoeren

De nadruk in deze fase ligt op de operatie oftewel het uitvoeren (verrichten) en doorzetten van de samenwerking. In deze fase worden de gezamenlijke activiteiten daadwerkelijk vormgegeven en op elkaar afgestemd en wordt voornamelijk informatie over de operationele activiteiten uitgewisseld. Operationele informatie wordt gekarakteriseerd als korte termijn informatie (Madlberger, 2008).

Voor het inrichten en uitvoeren van (gezamenlijke) activiteiten kunnen veel verschillende informatie typen onderkend worden, die onderling uitgewisseld kunnen worden. Veel typen zijn afhankelijk van de activiteiten (productie, kennis, diensten) die binnen de samenwerking worden uitgevoerd. Afhankelijk van de keuzes die in de eerste fasen zijn gemaakt, zal er samengewerkt worden op kennisniveau, op productniveau, op procesniveau of op resource niveau (Kaats e.a., 2006).

Een concreet voorbeeld van operationele informatie is logistieke informatie. Het belangrijkste doel bij het uitwisselen van logistieke informatie is het onderling afstemmen van de operationele activiteiten, zoals het verkorten van de order doorlooptijd, het verlagen van het voorraadniveau en het verbeteren van de service naar de klant (Madlberger, 2008). Andere voorbeeld uit de logistieke keten zijn het managen van de aanbodzijde (supply management) en het managen van de vraagzijde (demand management). Supply management heeft tot doel de logistieke stroom in een keten te stroomlijnen en de keten meer efficiënt te maken. Informatietypen die hierbij horen zijn voorraadinformatie, productie informatie, levertijden etc. Demand management heeft tot doel de klant optimaal te bedienen en in te spelen op de behoefte van de klant. Informatietypen die hierbij horen zijn sales-informatie, marktinformatie, productinformatie (Smit e.a., 2002).

Ook de wederzijdse afhankelijk speelt een rol bij het vormgeven van de samenwerking. Als partners de afhankelijkheden in beeld gaan brengen en hiermee de samenwerking als wezenlijk gaan ervaren, wordt een belangrijk fundament gelegd voor de samenwerking (Van der Aa e.a., 2004). Op dat moment wordt ook duidelijk, welke (operationele) informatie de partners onderling moeten delen, zodat de activiteiten uitgevoerd kunnen worden en de gemeenschappelijke doelen bereikt kunnen worden.

3.5 Evalueren

De vierde fase betreft de evaluatie en het verbeteren (optimaliseren) van de samenwerking. In deze fase wordt geëvalueerd en getoetst of met de samenwerking daadwerkelijk de beoogde doelen en de toegevoegde waarde worden behaald. Het gaat hierbij niet alleen om de inhoudelijke voortgang, maar ook monitoring van de relatie (De Man, 2006). Op basis van de resultaten van de evaluatie kan besloten worden eventueel iets in de samenwerking te wijzigen en/of de samenwerking te beëindigen.

Evaluatie kan betrekking hebben op de 'harde' aspecten van de samenwerking (bv kwaliteit van product of dienst die een partner inbrengt), maar kan ook betrekking hebben op de relationele ('zachte') aspecten van de samenwerking (De Man, 2006). Naast het uitwisselen van informatie over de behaalde resultaten zal in deze fase ook informatie over eventuele problemen, aard van problemen, de beschikbare oplossingen, vergelijkbare problemen en oplossingen elders etc, uitgewisseld worden.

Indien de samenwerkende organisaties gezamenlijk de evaluatie uitvoeren, zal dit de samenwerking weer versterken. Immers, tijdens de evaluatie krijgen de organisaties gezamenlijk inzicht in mogelijke problemen, het vervolgens gezamenlijk bepalen van mogelijke oplossingen kan de samenwerking weer versterken.

Opgemerkt wordt, dat organisaties de behaalde resultaten niet altijd op dezelfde manier ('in dezelfde mate') zullen beoordelen (Whipple e.a. 2000). Een verklaring hiervoor is dat organisaties, vanuit een eigen referentiekader en met verschillende doelstellingen, met een samenwerking starten en daarmee een verschillend beeld hebben van de resultaten die met een samenwerking behaald kunnen worden. Uiteindelijk kunnen beide organisaties hun voordelen behalen, hetzij in een verschillende mate. Het belangrijkste is dat de organisaties overeenstemming bereiken over de kenmerken en succesfactoren die aanwezig moeten zijn voor het behalen van de wederzijdse voordelen. Indien dit niet het geval is, zullen de activiteiten uit de eerste en/of tweede fase opnieuw doorlopen moeten worden.

4 Creëren van vertrouwen

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op het doel van de samenwerking, de vormen en de fasen van een samenwerking. Niet alleen deze elementen spelen een rol bij het vormgeven van een samenwerking. Ook het aspect 'vertrouwen' speelt een rol. Dit hoofdstuk gaat nader in op de rol van vertrouwen in een samenwerking.

4.1 Inleiding

Vertrouwen speelt overal een rol, het is een fundamenteel onderdeel van het sociale leven. Ook in een samenwerkingsverband is de aanwezigheid van vertrouwen een vereiste; hier zijn organisaties van elkaar afhankelijk om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Het hebben van vertrouwen in de partner waarmee samen wordt gewerkt, is één van de belangrijkste succesfactoren in een samenwerking. Pas als vertrouwen aanwezig is, zullen de betrokken organisaties onderling kritische informatie uitwisselen, met het doel de samenwerking te managen (Whipple e.a. 2000).

Als men wil begrijpen hoe een relatie werkt, zal men de grenzen van vertrouwen in beeld moeten brengen. Tomkins (2001) hanteert het uitgangspunt dat het 'vertrouwen in mensen' op dezelfde principes is gebaseerd als het 'vertrouwen in voorwerpen'. Het vertrouwen in mensen stelt ons in staat (maakt het mogelijk) te acteren alsof onzekerheid wordt weggenomen, terwijl dit in werkelijkheid niet zo hoeft te zijn. Tomkins (2001) definieert 'vertrouwen' als volgt:

De overtuiging dat, in een relatie, een organisatie niet zal acteren tegen de wil in van een andere organisatie in de relatie. Dit wordt in stand gehouden zonder aanwezigheid van overmatige twijfel of verdenkingen en zonder dat men gedetailleerde informatie over de activiteiten van de ander heeft.

Vertrouwen in een relatie tussen twee of meer organisaties kan gedefinieerd worden als het vertrouwen in de andere partij in termen van 'risico'. Hier horen twee dimensies van vertrouwen bij: het geloof in het gedrag van de ander en/of de voorspelbaarheid van dit gedrag en het geloof in andermans eerlijkheid of *goodwill* (Muthusamy e.a., 2005).

Met de term 'vertrouwen' kunnen verschillende soorten vertrouwen bedoeld worden (Whipple e.a. 2000; Newell e.a., 2000). Voorbeelden zijn *character-based trust* (vertrouwen dat is gebaseerd op openheid en eerlijkheid. Men gaat ervan uit dat een partner geen activiteiten zal ondernemen, waardoor de andere partners schade zullen ondervinden), *competence-based trust* (vertrouwen dat is gebaseerd op de verwachting dat de andere partij voldoende deskundig is om de afgesproken taken uit te voeren. Deze vorm van vertrouwen ontwikkelt zich indien tijdens het waarnemen van deskundigheid van de andere partners) en *commitment-based trust* (vertrouwen dat voorkomt uit het sluiten van contracten. Iedere partner verwacht voordelen te behalen uit de samenwerking. Men verwacht dat de andere partner datgene zal leveren, zoals in het contract is afgesproken).

Een partner kan worden vertrouwd op basis van zichtbare kenmerken, bijvoorbeeld omdat hij competent is gebleken, consistent gedrag vertoont, afspraken nakomt etc. (De Man, 2006). Vertrouwen reduceert de onzekerheid over de activiteiten van de andere actoren. Omdat organisaties al weten wat zij van de ander kunnen verwachten, zal de samenwerking soepeler verlopen. Risico's worden dan ook eerder genomen indien men de andere partij vertrouwt (Engelenbos e.a., 2007).

De algemene aanname in de literatuur over vertrouwen is dat actoren geen actie zullen ondernemen of met een samenwerking zullen starten, indien geen vertrouwen aanwezig is (Engelenbos e.a., 2007). Vertrouwen verkleint onzekerheid, complexiteit en onduidelijkheid. Indien vertrouwen in de andere partner aanwezig is, durft men zich eerder kwetsbaar op te stellen. Immers, men vertrouwt erop dat men kan rekenen op de ander. Indien een organisatie een partner vertrouwt, gaat men eruit dat deze partner geen opportunistisch gedrag vertoont en rekening houdt met ieders belangen. De aanwezigheid van vertrouwen impliceert dat organisaties positieve verwachtingen hebben over de motieven van de andere partij.

4.2 De rol van vertrouwen bij informatie-uitwisseling

De aanwezigheid van vertrouwen speelt bij het vormgeven van een samenwerking een belangrijke rol (Tomkins 2001). Vertrouwen staat centraal bij het goed functioneren van de samenwerking. Indien de partijen niet integer zijn of geen goodwill tonen, zal het lastig zijn voor de partners om op een werkbare manier onderling informatie, kennis en vaardigheden uit te wisselen (Muthusamy e.a., 2005).

De meeste informatie die in een samenwerkingsverband wordt uitgewisseld betreft specialistische (bijvoorbeeld strategische, marktgevoelige of operationele) informatie. Deze informatie is een onderdeel van de specifieke expertise van personen of organisaties en wordt niet 'zomaar' uitgewisseld. De in paragraaf 4.1 genoemde definitie van vertrouwen benadrukt het feit dat vertrouwen impliceert dat men gelooft in de ander, zonder dat men over veel informatie van de andere partij beschikt. Als gevolg van deze definitie zijn denkbeelden over vertrouwen en informatiebehoefte onlosmakelijk met elkaar verbonden.

De aanwezigheid van vertrouwen is bepalend voor de hoeveelheid informatie die men wil ontvangen (Tomkins, 2001). Als er weinig vertrouwen is, maar men wil wel onderling samenwerken, wordt de noodzaak groter om informatie te delen (en meer controle te hebben) over plannen (wat de andere organisatie van plan is), processen (hoe men dit wil gaan doen) en resultaten (gewenste en verwachte te behalen resultaten), eventueel gekoppeld aan sancties voor onjuist gedrag (Tomkins, 2001).

De aanwezigheid van vertrouwen kan een alliantie of samenwerking effectiever maken. In situaties of omgevingen waar vertrouwen aanwezig is, zal het geloof in de andere partijen groter zijn. Dit heeft tot gevolg dat de partners waarschijnlijk eerder bereid zijn om onderling (meer) kennis en informatie uit te wisselen (Edelenbos e.a., 2007), waardoor nieuwe ideeën voor innovatie of optimalisering kunnen worden ontdekt (De Man, 2006). Vertrouwen kan een samenwerking ook efficiënter maken, omdat minder controle op de partner hoeft te worden toegepast (De Man, 2006). Hoe groter het vertrouwen, hoe kleiner de behoefte aan uitgebreide contracten met controlemechanismen.

Ongeacht de hoeveelheid vertrouwen die binnen een samenwerking aanwezig is, zal altijd informatie nodig zijn om een gezamenlijke toekomst te plannen (zie het voorgaande hoofdstuk), zoals informatie over de te bereiken doelstellingen, de verwachtingen, rollen en de uit te voeren activiteiten (Tomkins, 2001).

4.3 Opbouwen van vertrouwen

Hoe kan vertrouwen in een samenwerking opgebouwd worden? Vertrouwen is niet iets wat direct aanwezig is, het is iets dat opgebouwd moet worden. Vertrouwen tussen samenwerkende organisaties kan spontaan groeien. Het kan ook ontstaan doordat partijen frequent onderling contact hebben. Vertrouwen kan gecreëerd worden, doordat men (direct of indirect) steeds meer te weten komt over de andere partner, oftewel men krijgt steeds meer informatie over de andere partner.

Vertrouwen in een samenwerkingsverband is niet zomaar aanwezig. Het opbouwen van vertrouwen is een proces wat tijd nodig heeft, dit is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. In de loop van de tijd zullen partijen onderling meningen en beelden uitwisselen, op basis hiervan kan een stabiele (vertrouwens)relatie opgebouwd worden (Engelenbos e.a., 2007; De Bruijn, e.a., 2007). Ook het hebben van begrip voor elkaars en de gezamenlijke business is een voorwaarde om vertrouwen op te bouwen (Kasper-Fuehrera e.a., 2006). Tijdens dit proces van het opbouwen van vertrouwen wordt het spel van geven en nemen gespeeld. Wederkerigheid is een niet te onderschatten mechanisme in de samenwerking ('als jij iets voor mij doet, dan doe ik wat voor jou' en 'doe jij niets voor mij, dan doe ik ook niets voor jou'). Dankzij dit spel wordt het resultaat van het proces een gemeenschappelijk resultaat (Scholtens, 2007; De Bruijn e.a., 2007).

Het ontwikkelen van vertrouwen kan versterkt worden indien de organisaties onderling expliciete afspraken maken over bijvoorbeeld gedrag of over procedures die gehanteerd worden (Engelenbos e.a., 2007). Daar staat tegenover dat de nadruk niet alleen op de contractuele afspraken moet liggen, maar dat er ook oog moet zijn voor de sociale uitwisseling en de relaties op management niveau (Muthusamy e.a., 2005). Dit wordt ook wel de balans tussen controlbenadering² (nadruk ligt op strategie, structuren en systemen) en trustbenadering (nadruk ligt op doelen, processen en mensen) genoemd (De Man, 2006).

Als laatste op dit punt wordt opgemerkt dat de rol van vertrouwen niet overschat moet worden. Soms wordt een mislukte samenwerking ten onrechte aan gebrek aan vertrouwen geweten, terwijl er in werkelijkheid onduidelijke of foute afspraken zijn gemaakt. Onduidelijke afspraken leiden bijvoorbeeld vroeg of laat tot misverstanden die op hun beurt weer vertrouwen ondermijnen. De echte faalfactor is dan niet wantrouwen, maar slechte afspraken (De Man, 2006).

² Het Engelse woord *control* heeft een brede betekenis, in het Nederlands passen de woorden beheer en bestuur hier het beste bij (De Man, 2006).

5 Informatiebehoefte van samenwerkende organisaties

Dit hoofdstuk beschrijft de inhoud van de informatie, die in het kader van het plannen en uitvoeren van een samenwerking (zie hoofdstuk 3) en in het kader van het opbouwen van vertrouwen (zie hoofdstuk 4) in een samenwerking wordt uitgewisseld en/of verkregen. De inhoud van de voorgaande hoofdstukken en de bestudeerde literatuur is hierbij als input gebruikt.

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is beschreven dat het onderzoek zich richt op de inhoud van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties. Om dit te inventariseren zijn in de voorgaande hoofdstukken verschillende aspecten (samenwerkingsvormen, activiteiten, rol van vertrouwen) rondom een samenwerking beschreven.

De literatuur beschrijft geen expliciet overzicht van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties, maar de literatuur beschrijft indirect wel de informatie, die voor samenwerkende organisaties van belang is. Op basis van de literatuur (waaronder het artikel van Tomkins (2001)) kunnen twee typen informatie onderkend worden, die bij samenwerkende organisaties van belang zijn. Dit zijn functionele informatie en vertrouwensinformatie:

- Functionele informatie is informatie die nodig is om de (gezamenlijke) activiteiten te plannen en uit te voeren. Dit wordt enerzijds beïnvloed door de doelstelling van de organisatie (wat wil men bereiken) en anderzijds door de soort activiteiten die men uitvoert (wat gaan de organisaties samen doen).
- Vertrouwensinformatie is informatie die nodig is om (verschillende soorten) vertrouwen op te bouwen.

Aan de hand van de voorgaande hoofdstukken is in de volgende paragrafen beschreven, wat (welke inhoud?) nu daadwerkelijk onder functionele informatie en/of vertrouwensinformatie wordt verstaan.

In hoofdstuk 2 zijn verschillende categorieën en vormen van samenwerking beschreven. De samenwerkingsvormen onderscheiden zich onder andere door de verschillende doelstellingen, de mate van afhankelijkheid tussen de organisaties en de wijze waarop een samenwerking wordt ingevuld. De beschrijvingen geven geen aanleiding, om de informatiebehoefte expliciet per samenwerkingsvorm te beschrijven. Wel is veelvuldig gebruik gemaakt van de literatuur over de verschillende samenwerkingsvormen.

In de literatuur wordt de vraag gesteld, of het mogelijk is, om de juiste 'te delen en benodigde' informatie te benoemen. Veel managers kunnen niet goed vaststellen, welke informatie zij nodig hebben, wanneer zij deze informatie nodig hebben en waar deze informatie vandaag komt (De Alwis e.a., 2006). Conform De Bruijn e.a. (2007), bestaat de juiste informatie niet. Iedere partij heeft een eigen perspectief op een probleem en beschikt over eigen, relevante expertise. Partijen moeten met elkaar in interactie gaan om zo tot vaststelling van de goede informatie te komen (De Bruijn e.a., 2007). De overzichten in de paragrafen 5.2 en 5.3 vormen dan ook een indicatie van de informatiebehoefte, deze overzichten zijn niet limitatief.

5.2 Functionele informatie

In de paragrafen 3.2 t/m 3.5 zijn per fase, de activiteiten beschreven die in het kader van een samenwerking uitgevoerd worden. Aan de hand hiervan, kan geconstrueerd worden wat inhoudelijk onder functionele informatie wordt verstaan en welke inhoudelijke informatie nodig is voor het plannen en uitvoeren van de samenwerking. Dit heeft geleid tot het overzicht in tabel 1, hierin is voor iedere fase aangegeven, welke inhoudelijke (functionele) informatie uitgewisseld en/of verkregen wordt.

Fase samenwerking	Inhoudelijke informatie
Verkenning (strategie)	Bij het richten van de samenwerking wordt de volgende (strategische) informatie uitgewisseld: <ul style="list-style-type: none">- <u>Visie-informatie</u> oftewel informatie over wederzijdse voordelen, gezamenlijke meerwaarde, gewenste structuur.- <u>Verkenninginformatie</u> oftewel informatie over de eigen organisatie en de organisatie van de partner. Voorbeelden zijn informatie over het bedrijfsmodel (processen, organisatie, producten, diensten, technologie), identiteit, cultuur, meerwaarde, motivatie, percepties, verwachtingen, belangen, invloed, interesses, gewenste positie, commitment.

Fase samenwerking	Inhoudelijke informatie
Vorbereiding (structuur)	<p>Bij het inrichten van de samenwerking wordt de volgende informatie uitgewisseld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Doel en scope-informatie</u>, oftewel informatie over de toekomstige gezamenlijke business (gedeeld begrip, hieronder vallen de gezamenlijke doelstellingen, inrichting, besturing, winstgevendheid, financiën, scope, beoogd proces/resultaat/dienst, rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden). - <u>Conditie-informatie</u>, oftewel informatie over contracten, afspraken, overeenkomsten, procedures van de toekomstige organisatie (formeel versus informeel).
Uitvoering	<p>De 'te delen' informatie is afhankelijk van de aard van de (operationele) activiteiten (productie, kennis, diensten). Voorbeelden van 'te delen' informatie zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Operationele informatie en sturingsinformatie</u>, voorbeelden zijn logistieke informatie (voorraad), marktinformatie, salesinformatie, productinformatie, activiteiteninformatie, planinformatie, capaciteitinformatie en effectinformatie.
Monitoring, evaluatie, optimalisatie	<p>Evaluatie betreft het toetsen of met de samenwerking de beoogde resultaten behaald worden. Op basis hiervan kan de samenwerking aangepast of gewijzigd worden. De volgende informatie wordt uitgewisseld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Feedback-informatie</u> oftewel informatie over behaalde resultaten, kwaliteit van diensten, product of relaties, problemen, knelpunten, verbeterpunten.

Tabel 1 Inhoudelijke informatie voor het plannen en uitvoeren van de samenwerking

5.3 Vertrouwensinformatie

In hoofdstuk 4 is de rol van vertrouwen in een samenwerking beschreven en is ingegaan op het opbouwen van vertrouwen in een samenwerking. Impliciet wordt verondersteld, dat voor het opbouwen van de verschillende vormen van vertrouwen (zie paragraaf 4.1), verschillende inhoudelijke informatie nodig is.

Aan de ene kant is informatie over de business van de partners belang (performance, output, meerwaarde, kwaliteit van geleverde producten en diensten). Dit is 'harde' oftewel meetbare (functionele) informatie, deze informatie leidt tot competence-based trust. Deze informatie heeft overeenkomsten met functionele informatie (bijvoorbeeld verkenningsinformatie of operationele informatie), ook hier wordt informatie over de business en de producten uitgewisseld.

Aan de andere kant speelt bij het opbouwen van vertrouwen ook 'zachte' informatie een rol. Dit is informatie over gedrag (bijvoorbeeld het nakomen van afspraken), informatie over motieven, reputatie, percepties, verwachtingen etc. Deze informatie zal leiden tot meer (of minder) commitment-based trust en character-based trust.

Aan de hand van de inhoud van hoofdstuk 4 is geïnventariseerd welke (inhoudelijk) vertrouwensinformatie nodig is voor het opbouwen van commitment-based trust en character-based trust (zie tabel 2).

Aspect samenwerking	Inhoudelijke informatie
Vertrouwen	<p>Vertrouwen wordt verkregen door informatie over:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gedrag, nagekomen afspraken, - Good-will - Opportunistisch gedrag - Reputatie en/of eerder ervaring met de partner, - Betrouwbaarheid, - Openheid, eerlijkheid, oprechtheid - Deskundigheid (zie ook tabel 1, verkenningsinformatie en operationele informatie) - Verwachtingen - Motieven - Percepties - Eigenbelang van een organisatie

Tabel 2 Inhoudelijke informatie voor het verkrijgen van vertrouwen

6 Conclusies 'state of the art'

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op de resultaten van het literatuuronderzoek, worden de deelvragen uit hoofdstuk 1 beantwoord en worden conclusies getrokken.

6.1 Inleiding

De aanleiding van dit onderzoek ligt in een artikel van Tomkins (2001) over informatie in samenwerkingsverbanden. Tomkins maakt in zijn artikel onderscheid tussen functionele informatie en vertrouwensinformatie. Beide typen informatie spelen binnen een samenwerking een rol, aldus Tomkins. Echter, in het artikel gaat Tomkins niet nader in op de inhoud van deze informatie.

Bovenstaande heeft geleid tot de doelstelling van het onderzoek: *"het inventariseren van (de inhoud van) de informatie die van belang is voor een voorspoedige samenwerking tussen organisaties"*. Op basis van de literatuur is onderzocht, wat daadwerkelijk (inhoudelijk) onder functionele informatie en vertrouwensinformatie wordt verstaan.

Aan de doelstelling is een hoofdvraag gekoppeld, deze luidt: *"Wat is de inhoud van de informatie die door samenwerkende organisaties gedeeld en/of verkregen wordt?"*

De hoofdvraag is in een aantal deelvragen uitgewerkt. De beantwoording van deze deelvragen leidt tot het doel van het onderzoek. Deze vijf deelvragen (zie ook hoofdstuk 1) zijn:

Deelvraag 1: Wat wordt onder samenwerking verstaan en welke vormen (inclusief kenmerken) van samenwerking kunnen onderkend worden?

Deelvraag 2: Welke fasen kunnen onderkend worden bij het inrichten en plannen van een samenwerking en welke activiteiten worden gedurende deze fasen uitgevoerd?

Deelvraag 3: Wat is de rol van vertrouwen in een samenwerking?

Deelvraag 4: Welke informatie wordt voor het plannen en uitvoeren van een samenwerking uitgewisseld cq verkregen?

Deelvraag 5: Welke informatie wordt bij het opbouwen van vertrouwen tussen samenwerkende organisatie uitgewisseld cq verkregen?

In paragraaf 6.2 zijn de deelvragen herhaald en vervolgens beantwoord. Daarnaast zijn ook de conclusies ten aanzien van deze deelvragen beschreven.

6.2 Beantwoording deelvragen en conclusies

Deelvraag 1: Wat wordt onder samenwerking verstaan en welke vormen (inclusief kenmerken) van samenwerking kunnen onderkend worden?

In hoofdstuk 2 is een definitie van samenwerking beschreven. In het algemeen kan een samenwerking getypeerd worden als een proces waarbij twee of meer personen of organisaties werken aan het bereiken van een gemeenschappelijke doelstelling (zie paragraaf 2.1). In paragraaf 2.4 zijn drie vormen van samenwerkende organisaties beschreven, te weten een alliantie, een netwerk en een keten. Een alliantie is een privaat samenwerkingsverband tussen één of meer onafhankelijke ondernemingen, met het doel een product, proces of markt te ontwikkelen. Met de term 'netwerk' worden meerdere actoren, organisaties en/of partijen bedoeld die gezamenlijk een netwerk vormen. Een netwerk organisatie is een beschrijving van een organisatievorm die gekarakteriseerd wordt door repeterende uitwisselingen tussen semi-autonome organisaties. Ketens willen verantwoordelijkheden die over autonome organisaties versnipperd zijn, verbinden tot een sluitend en werkend geheel.

Conclusie 1

Verschillende samenwerkingsvormen (met verschillende kenmerken) kunnen onderkend worden. De beschrijving van de vormen van samenwerking geeft inzicht in de aspecten die van belang zijn bij een samenwerking. Een samenwerking kenmerkt zich onder andere door het (strategische en) gemeenschappelijke doel van de samenwerking en de onderlinge afhankelijkheid van de betrokken organisaties om dit gemeenschappelijke doel te bereiken.

Deelvraag 2: Welke fasen kunnen onderkend worden bij het inrichten en plannen van een samenwerking en welke activiteiten worden gedurende deze fasen uitgevoerd?

Een samenwerking kan in vier fasen worden verdeeld (zie hoofdstuk 3). De eerste fase betreft de verkenning, de activiteiten die in deze fase uitgevoerd worden betreffen het verkennen van zowel de toekomstige partner(s) als ook de toekomstige samenwerking (visie, gemeenschappelijk doel, toekomstige structuur et cetera). In de tweede fase, de voorbereiding, staat de vormgeving en het

inrichten van de samenwerking centraal. Hierbij wordt scope van de toekomstige samenwerking afgebakend en wordt bepaald op welke manier de samenwerking vastgelegd zal worden. De derde fase betreft de daadwerkelijk uitvoering van de samenwerking. Het doel van de samenwerking en core business van de betrokken organisaties zijn bepalend voor deze fase (als voorbeeld: bij een samenwerking binnen de jeugdzorg worden andere activiteiten uitgevoerd, in vergelijking met een samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts). De vierde en laatste fase betreft de monitoring, evaluatie en optimalisatie van de samenwerking. Op basis van de resultaten van de evaluatie kan de samenwerking gewijzigd of zelfs beëindigd worden.

Conclusie 2

Een samenwerking kan opgedeeld worden in vier fasen. In de vier fasen staan steeds andere aspecten en andere activiteiten centraal. De fase en het doel van de samenwerking zijn bepalend voor de activiteiten die op dat moment binnen de samenwerking uitgevoerd worden.

Deelvraag 3: Wat is de rol van vertrouwen in een samenwerking?

In hoofdstuk 4 is de rol van vertrouwen in een samenwerking toegelicht. Het hebben van vertrouwen in de partner waarmee samen wordt gewerkt, is één van de belangrijkste succesfactoren in een samenwerking. Vertrouwen vergroot de robuustheid van de samenwerking. Daarnaast heeft vertrouwen te maken met verwachtingen. Vertrouwen verkleint onzekerheid, complexiteit en onduidelijkheid. Vertrouwen heeft ook te maken met risico's, het speelt een belangrijke rol in onduidelijke, onvoorspelbare en risicovolle situaties. In het algemeen wordt aangenomen dat mensen geen acties uitvoeren of activiteiten ondernemen, indien geen vertrouwen aanwezig is. Tenslotte heeft vertrouwen ook iets te maken met kwetsbaarheid. Indien vertrouwen in de andere partner aanwezig is, durft men zich eerder kwetsbaar op te stellen. Men vertrouwt erop, dat de partner rekening met de ander houdt en geen opportunistisch gedrag vertoont.

Conclusie 3

Vertrouwen speelt een belangrijke rol in de samenwerking (gedurende alle fasen van de samenwerking). De aanwezigheid van vertrouwen heeft invloed op het verloop van de samenwerking en de wijze waarop de partners met elkaar omgaan.

Deelvraag 4: Welke informatie wordt voor het plannen en uitvoeren van een samenwerking uitgewisseld cq verkregen?

Deelvraag 5: Welke informatie wordt bij het opbouwen van vertrouwen tussen samenwerkende organisatie uitgewisseld cq verkregen?

De literatuur beschrijft geen expliciet overzicht van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties, de literatuur beschrijft indirect wel de informatie, die voor samenwerkende organisaties van belang is (zie hoofdstuk 5). Hierbij kunnen twee typen informatie onderkend worden, te weten functionele informatie en vertrouwensinformatie. Functionele informatie is informatie die nodig is om de (gezamenlijke) activiteiten te plannen en uit te voeren. Dit wordt enerzijds beïnvloed door de doelstelling van de organisatie (wat wil men bereiken) en anderzijds door de soort activiteiten die de betrokken organisaties uitvoeren (wat gaan de organisaties samen doen). Voorbeelden van functionele informatie zijn informatie over het gemeenschappelijke doel en structuur, informatie over elkaars activiteiten, werkwijze, informatie in het kader van de evaluatie, et cetera.

Het tweede type informatie betreft vertrouwensinformatie, dit is informatie die nodig is om vertrouwen op te bouwen. Afhankelijk van het 'soort' vertrouwen wat opgebouwd wordt, zal andere informatie benodigd zijn. Voorbeelden van vertrouwensinformatie is informatie over de reputatie, deskundigheid, gedrag, et cetera.

Conclusie 4

De informatiebehoefte van samenwerkende organisaties kan onderverdeeld worden in functionele informatie en vertrouwensinformatie. Een compleet 'overall' overzicht van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties is niet beschikbaar. Wel kan een indicatie opgesteld worden van de daadwerkelijke inhoud van de functionele en vertrouwensinformatie, die binnen een samenwerking wordt verkregen.

7 Opdrachtformulering praktijkonderzoek

7.1 Inleiding

In hoofdstuk 6 (conclusie 4) is geconcludeerd dat een compleet overzicht van de informatiebehoefte niet op basis van de bestudeerde literatuur vastgesteld kan worden. Afhankelijk van de activiteiten die binnen een samenwerking uitgevoerd worden, de vorm en het perspectief van de samenwerking en de relevante expertise van de betrokken organisaties, zal andere inhoudelijke informatie benodigd zijn. Dit betekent dat de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties voor iedere samenwerking verschillend zal zijn. Dit onderzoek richt zich niet op een specifieke samenwerking, een nadere inventarisatie van de informatiebehoefte levert voor dit onderzoek geen meerwaarde op.

Tomkins (2001) maakt een onderscheid in functionele informatie en vertrouwensinformatie (zie hoofdstuk 1). Op basis van de bestudeerde literatuur is in hoofdstuk 5 een indicatie gegeven van wat hieronder inhoudelijk verstaan kan worden. In hoofdstuk 4 en in hoofdstuk 6 (conclusie 3) is beschreven, dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in een samenwerking. De aanwezigheid van vertrouwen heeft invloed op het verloop van de samenwerking en de wijze waarop de partners met elkaar omgaan.

Ook Tomkins (2001) introduceert in zijn artikel het concept van vertrouwen en het effect van vertrouwen op de informatievoorziening. Tomkins concludeert dat vertrouwen een fundamentele factor is bij de besluitvorming over welke informatie samenwerkende organisaties aan elkaar presenteren. De aanwezigheid van vertrouwen is bepalend voor datgene waarop de informatievoorziening zich moet focussen en met welke intensiteit dit moet gebeuren.

Daarnaast beargumenteert Tomkins dat meer expliciete theorieën ontwikkeld moeten worden over op welke manier vertrouwen meegenomen moet worden in het besturen en begeleiden van een samenwerking. Tomkins geeft aan dat het verassend is, dat deze dimensie afwezig blijkt te zijn in de theorieën rondom het besturen en beheersen (*'accounting'*) van een samenwerking.

Vertrouwensinformatie is niet direct noodzakelijk voor de 'functionele engineering' van een samenwerking. Functionele informatie alleen zou hiervoor voldoende moeten zijn. Echter, vertrouwensinformatie heeft (indirect) wel invloed op de uitvoering en het verloop van de samenwerking. Uit de literatuur (zie ook hoofdstuk 4) blijkt dat het vertrouwensaspect en vertrouwensinformatie een niet te onderschatten rol in een samenwerking spelen.

Het verkrijgen van functionele informatie en vertrouwensinformatie gebeurt niet vanzelf. Om dit te verkrijgen (en daarmee het vertrouwen in een samenwerking op te bouwen) dienen inspanningen uitgevoerd te worden. Faens e.a. (2005) geven in hun onderzoek aan, dat het opbouwen van een vertrouwensrelatie op managementniveau een tijdsintensief proces is, dat vraagt om additionele relationele inspanningen. Als voorbeelden worden het organiseren van bedrijfsbezoeken genoemd, een duidelijke en transparante communicatie over de eigen strategische doelstellingen en het inbouwen van contractuele clausules die de wenselijkheid van een lange termijn relatie benadrukken.

Op dit moment is niet voldoende duidelijk, of deze inspanningen daadwerkelijk ook uitgevoerd worden en zo ja, welke inspanningen hierbij de nadruk krijgen. In de bestudeerde literatuur is weinig of niets gevonden over hoe 'groot' de inspanningen (om vertrouwensinformatie of functionele informatie te verkrijgen) feitelijk zijn. Juist omdat zowel functionele informatie, als ook vertrouwensinformatie, een belangrijke rol spelen, is het waardevol om van tevoren meer inzicht te hebben in de inspanningen die hiervoor benodigd zijn. Meer inzicht hierin levert meer besef voor datgene wat gedaan moet worden om een samenwerking voorspoedig te laten verlopen.

Op basis van bovenstaande is de richting van het praktijkonderzoek geformuleerd. In het praktijkonderzoek zal onderzoek verricht worden naar de inspanningen die uitgevoerd worden, om vertrouwensinformatie en/of functionele informatie te verkrijgen. Uit bovenstaande blijkt, dat het interessant is om meer inzicht te verkrijgen in de inspanningen die verricht worden, met het doel functionele of vertrouwensinformatie te verkrijgen. Worden in een samenwerking daadwerkelijk inspanningen verricht om vertrouwensinformatie te verkrijgen, of is dit een verwaarloosbare inspanning? En als er inderdaad inspanningen worden verricht, hoe verhoudt zich dit dan tot de inspanningen met het doel functionele informatie te verkrijgen? Waar wordt in de praktijk de nadruk op gelegd?

Het resultaat hiervan levert inzicht in de (verhouding van de) inspanningen die verricht (en daarmee ingecalculeerd) moeten worden, met het doel informatie te verkrijgen en de samenwerking voorspoedig te laten verlopen.

7.2 Doelstelling en hoofdvraag praktijkonderzoek

Concreet betekent dit dat in het praktijkonderzoek zal worden onderzocht, of samenwerkende organisaties (in de praktijk) ook daadwerkelijk expliciet onderscheid maken tussen functionele en/of vertrouwensinformatie.

Het doel van het praktijkonderzoek is te inventariseren of samenwerkende organisaties expliciet de beide typen informatie onderkennen en of zij inspanningen verrichten om functionele of vertrouwensinformatie uit te wisselen en/of te vergaren en wat de verhouding tussen deze inspanningen, in het verloop van de tijd, is. Dit heeft naast wetenschappelijke relevantie, ook een praktische relevantie. Indien bekend is, dat hiervoor expliciete inspanningen nodig zijn, kan dit vooraf meegenomen worden bij het plannen (en bekostigen) van de samenwerking.

De centrale onderzoekseenheid in het praktijkonderzoek is een samenwerking, waarbij twee of meer organisaties betrokken zijn. De centrale vraag van het praktijkonderzoek is: *"Hoe ligt (bij een samenwerking) de verhouding tussen de (gepleegde) inspanningen benodigd voor het uitwisselen en verkrijgen van functionele informatie en vertrouwensinformatie en hoe ontwikkelt deze verhouding zich in de tijd?"*

7.3 Deelvragen praktijkonderzoek

De centrale vraag is in een aantal deelvragen nader uitgewerkt. Deze deelvragen zijn hieronder uitgewerkt, de nummering van de deelvragen sluit aan op nummering van de deelvragen van het literatuuronderzoek (zie hoofdstuk 1).

De eerste deelvraag heeft betrekking op de (te onderzoeken) samenwerking. Dit leidt tot deelvraag 6, deze deelvraag heeft tot doel achtergrondinformatie op te leveren.

Deelvraag 6: Wat is het doel van de samenwerking, hoe is de samenwerking ontstaan en welke organisaties nemen deel aan de samenwerking?

Het praktijkonderzoek wordt gestart met een open vraagstelling (zie paragraaf 7.2). In de centrale vraag van het praktijkonderzoek wordt gesproken van functionele informatie en vertrouwensinformatie. Allereerst zal onderzocht worden, of ook in de praktijk daadwerkelijk onderscheid wordt gemaakt tussen functionele en vertrouwensinformatie en zo ja, wat specifieke functionele of vertrouwensinformatie is. Om hier meer zicht op te verkrijgen, zijn de volgende twee deelvragen geformuleerd.

Deelvraag 7: Wordt binnen de samenwerking functionele informatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete functionele informatie binnen deze samenwerking?

Deelvraag 8: Wordt binnen de samenwerking vertrouwensinformatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete vertrouwensinformatie binnen deze samenwerking?

De centrale vraagstelling is gericht op het verkrijgen van inzicht in de inspanningen die verricht worden, met het doel deze twee soorten informatie te verkrijgen en/of uit te wisselen. De vraag die hierbij speelt is of er inspanningen verricht worden om functionele of vertrouwensinformatie uit te wisselen? Zijn deze inspanningen expliciet ingericht, met het doel de betreffende informatie te verkrijgen. Of is de informatie impliciet verkregen, zonder dat inspanningen expliciet zijn ingericht? De volgende twee deelvragen zijn gericht op het verkrijgen van inzicht in de uitgevoerde inspanningen.

Deelvraag 9: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om functionele informatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Deelvraag 10: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om vertrouwensinformatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

De centrale vraagstelling is gericht op het verkrijgen van inzicht in de verhouding tussen deze inspanningen. Met andere woorden: Wat is verhouding tussen deze inspanningen en hoe zijn deze inspanningen in de tijd verlopen? Zijn er bij de start van de samenwerking bepaalde inspanningen veel verricht, met het doel specifieke informatie uit te wisselen? Of is gedurende de samenwerking geen verschil in de inspanningen te onderkennen? Concreet leidt dit tot de elfde deelvraag.

Deelvraag 11: Wat is de verhouding van de inspanningen om functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen? Wat is deze verhouding bij de start van de samenwerking en wat is deze verhouding na een periode van circa één jaar?

DEEL B: Praktijkonderzoek

In deel A zijn vier (hoofd)onderwerpen besproken: de vormen van een samenwerking (inclusief kenmerken), de activiteiten die in het kader van het plannen en uitvoeren van een samenwerking uitgevoerd worden, de rol van vertrouwen binnen een samenwerking en de (inhoudelijke) informatie die voor de laatste twee nodig is. Tevens is in hoofdstuk 6 een doorkijk gegeven naar het praktijkonderzoek. In deel B wordt beschreven, welke aspecten in de empirie nader uitgewerkt worden en op welke manier dit gebeurt.

Leeswijzer deel B

Deel B bestaat uit twee hoofdstukken. Hoofdstuk 8 beschrijft de onderzoeksstrategie van het praktijkonderzoek, hoofdstuk 9 beschrijft het onderzoeksplan.

8 Onderzoeksstrategie

In dit hoofdstuk wordt de strategie besproken, die tijdens de uitvoering van het praktijkonderzoek gehanteerd wordt.

8.1 Typering onderzoek

Bij de uitvoering van het praktijkonderzoek staan samenwerkende organisaties centraal. Er wordt getracht te doorgronden wat er, op het gebied van het uitwisselen en vergaren van informatie, binnen een samenwerking gebeurt. Omdat hierbij sprake is van veldwerk, kunnen we hier spreken van kwalitatief onderzoek.

In dit praktijkonderzoek staat de 'hoe'-vraag centraal: hoe ligt de verhouding tussen de gepleegde inspanningen en hoe ontwikkelt dit zich in de tijd? Onderzocht wordt of er inspanningen worden verricht, met het doel specifieke typen informatie uit te wisselen of te vergaren. Hierbij wordt gekeken naar datgene wat binnen een samenwerking gebeurt, het praktijkonderzoek volgt nauwkeurig het doen en laten van een samenwerking.

Om dit te kunnen onderzoeken moet in het veld gekeken worden hoe een dergelijk proces bij een aantal samenwerkingsverbanden verloopt. Hierbij wordt een diepgaand beeld geschetst en wordt een samenwerking als één geheel en binnen de context onderzocht. Omdat onderzocht wordt, wat er gebeurd is (wie heeft welke actie ondernomen?) speelt ook het sociale aspect (houding en gedrag) een cruciale rol.

8.2 Benodigde praktijkdata

Bij het verkrijgen van de praktijkdata wordt niet uitgegaan van een richtinggevende theorie, wel wordt gebruik gemaakt van de begrippen die in deel A zijn geïntroduceerd (samenwerking, functionele informatie en vertrouwensinformatie) en het begrip 'inspanningen' (afkomstig van de centrale vraagstelling van het praktijkonderzoek).

De praktijkdata worden aan de hand van deze vier begrippen verzameld. In bijlage 3 is een nadere toelichting op deze begrippen opgenomen. Daarnaast wordt bij het verkrijgen van de praktijkdata gebruik gemaakt van de inhoud van de tabellen 1 en 2 (hoofdstuk 5). Op welke manier dit inhoudelijk gebeurt, wordt in paragraaf 8.3 nader toegelicht.

Allereerst zal informatie verzameld worden over de te onderzoeken samenwerking. De benodigde praktijkdata over de samenwerking hebben tot doel om meer inzicht te verkrijgen in de achtergrond, de structuur en het ontstaan van de samenwerking.

De benodigde praktijkdata over de functionele informatie hebben betrekking op de inhoudelijke (functionele) informatie die binnen de samenwerking uitgewisseld en/of verkregen wordt. Het doel hiervan is om te onderzoeken, of de samenwerkende organisaties daadwerkelijk het type 'functionele informatie' onderkennen en zo ja, welke (specifieke) inhoudelijke (functionele) informatie binnen deze samenwerking uitgewisseld en/of verkregen wordt.

Dit geldt ook voor de vertrouwensinformatie. Onderzocht zal worden of het type 'vertrouwensinformatie' onderkend kan worden en zo ja, wat specifieke vertrouwensinformatie binnen deze samenwerking is.

De benodigde praktijkdata over de inspanningen zijn nodig om te onderzoeken, of en zo ja, welke inspanningen verricht zijn met het doel functionele informatie en/of vertrouwensinformatie te verkrijgen. Onderzocht zal worden, wat (expliciete) specifieke inspanningen zijn, met het doel functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen. Daarnaast zal onderzocht worden, wat verhouding van beide inspanningen is, ten opzichte van het totaal aantal inspanningen. Onderzocht zal worden wat dit percentage bij de start van de samenwerking is, en wat dit percentage na een periode van circa één jaar³ is.

³ De periode van 1 jaar is een indicatie. Het gaat erom, om de verhouding tussen de inspanningen bij de start van de samenwerking te achterhalen en de verhouding tussen de inspanningen te achterhalen als de samenwerking eenmaal opgezet is en voorspoedig verloopt ('ingeregeld is'). Als indicatie wordt hiervoor een periode van ca 1 jaar aangehouden.

8.3 Verkrijgen van de praktijkdata

Voor de uitvoering van kwalitatief onderzoek en het verkrijgen van de praktijkdata kunnen drie onderzoeksopties onderkend worden, te weten een beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek (Baarda e.a., 2005).

Bij een beschrijvend en explorerend onderzoek wordt veelal gebruik gemaakt van een case studie, hierbij gaat het veelal om kwalitatief onderzoek, om veldwerk. Voor een toetsend onderzoek kan gebruik worden gemaakt van een survey, bij een survey gaat het om het benaderen en verzamelen van een groot aantal onderzoekseenheden. Tenslotte kan ook gekozen worden voor een experiment, het experiment wordt gebruikt om methodes in een geïsoleerde omgeving te testen. Voor de uitvoering van dit onderzoek voldoet een experiment niet, omdat het verschijnsel moeilijk te isoleren is uit zijn omgeving. Ook een survey is niet mogelijk, omdat het aantal onderzoekseenheden klein is.

Het onderzoek kan getypeerd worden als kwalitatief onderzoek (zie paragraaf 8.1). Er bestaat geen vastomlijnde theorie omtrent het uitwisselen van functionele en vertrouwensinformatie en de benodigde inspanningen hiervoor. Naast het ontbreken van een theorie, is ook geen sprake van scherp geformuleerde hypothesen. Op basis hiervan en op gezien de benodigde praktijkdata (zie paragraaf 8.2) wordt gekozen om het onderzoek uit te voeren conform een casestudie opzet.

In dit praktijkonderzoek wordt de case studie gebruikt om een antwoord te krijgen op de vragen die in hoofdstuk 7 zijn geformuleerd. Yin (2003) onderscheidt drie soorten case studies, te weten de beschrijvende case study (*descriptive*), de verklarende case study (*explanatory*) en de verkennende case study (*exploratory*).

Exploratief onderzoek is gericht op het ontwikkelen van een theorie, het ontwikkelen van begrippen en ideeën omtrent het uitwisselen van informatie tijdens een samenwerking. Met de uitvoering van dit onderzoek wordt verkend of verder onderzoek naar de inspanningen om verschillende typen van informatie uit te wisselen, nodig is. Bijvoorbeeld: Moet een vervolgonderzoek worden uitgevoerd, is dit zinvol? Dit onderzoek wordt dan ook getypeerd als een verkennende (exploratory) case studie, vanuit de onderzoeksvraag wordt een onderzoeksproces gestart met het doel de onderzoeksvragen te beantwoorden en inzicht te verkrijgen in mogelijke nieuwe (vervolg)onderzoeksvragen.

Ook voor het uitvoeren van een case studie zijn verschillende onderzoeksontwerpen mogelijk (Yin, 2003). Gekozen kan worden uit enkelvoudige en meervoudige casestudies, in combinatie met een single of multiple analyse (holistisch versus embedded). Het bekijken van meerdere cases is informatief in het kader van de verkregen resultaten. Het onderzoeken van twee of meerdere cases leidt tot een sterker effect (Yin, 2003). Om deze reden worden, vanuit informatief oogpunt, bij voorkeur meerdere cases geselecteerd, die op hoofdlijnen onderzocht worden.

Een combinatie van dataverzamelingstechnieken maken de resultaten van een onderzoek waardevol. Als in één onderzoek verschillende dataverzamelingsmethoden zinvol worden gecombineerd, dan is er sprake van triangulatie. Om de betrouwbaarheid van de bevindingen van dit praktijkonderzoek te vergroten, kan gebruik worden gemaakt van verschillende methoden en bronnen. De volgende methoden en bronnen zijn beschikbaar:

- Interviewen van medewerkers van organisaties die betrokken zijn geweest bij het inrichten en uitvoeren van de samenwerking,
- Gebruik maken van bestaande gegevens, zoals (interne) documenten (bv evaluatierapporten) die betrekking hebben op de samenwerking, illustratief materiaal (bijvoorbeeld verslagen of nieuwsbrieven) die betrekking hebben op de samenwerking,
- Uitvoeren van (participerende) observaties bij bv vergaderingen die betrekking hebben op de samenwerking.

8.4 Prepareren en analyseren van de data

Zoals beschreven in paragraaf 8.2 wordt de praktijkdata aan de hand van vier begrippen verzameld. Allereerst wordt informatie over de samenwerking verkregen. Dit kan gebruikt worden als achtergrondinformatie en heeft tot doel de samenwerking beter te doorgronden.

Op basis van de verkregen praktijkdata over de functionele informatie, kan geconcludeerd worden of functionele informatie daadwerkelijk binnen de samenwerking onderkend wordt en zo ja, welke functionele informatie verkregen of uitgewisseld wordt. Indien van toepassing, kan de inhoud van tabel 1 uitgebreid worden met de verkregen onderzoeksresultaten. Ditzelfde geldt ook voor de vertrouwensinformatie, op basis van de verkregen praktijkdata kan geconcludeerd worden of binnen de samenwerking vertrouwensinformatie wordt onderkend en zo ja, welke

vertrouwensinformatie. Bij voorkeur worden de verkregen praktijkdata in een tabel samengevat (overzichtelijk weergegeven).

De verkregen data over de inspanningen leveren inzicht of er daadwerkelijk inspanningen worden uitgevoerd om expliciete functionele informatie of vertrouwensinformatie uit te wisselen. Dit geeft inzicht in datgene wat samenwerkende organisaties doen, met het doel de functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen. Als laatste, de praktijkdata over de verhoudingen geven aan waar een samenwerking de nadruk op legt en hoe dit gekwantificeerd wordt (wat is de verhouding ten opzichte van het totaal aantal inspanningen).

De data van de twee cases worden eerst separaat en per aspect (samenwerking, functionele informatie, vertrouwensinformatie en inspanningen) verwerkt en geanalyseerd. Op basis hiervan worden de deelvragen beantwoord en worden conclusies getrokken en aanbevelingen voor bijvoorbeeld vervolgonderzoek opgesteld. Indien daar aanleiding voor is, zullen ook de resultaten van beide cases met elkaar vergeleken worden.

9 Operationalisering

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoeksplan voor de uitvoering van de case studie. Het onderzoeksplan is zodanig vormgegeven en transparant, zodat iedere onderzoeker dit plan kan uitvoeren.

Het onderzoeksplan is operationeel van karakter. Het verklaart de onderzoeksopzet, oftewel de volgorde van activiteiten. Het onderzoeksplan kan gezien worden als een operationeel plan voor de uitvoering van de case (uitvoeringsgericht). Het plan moet duidelijk en transparant zijn en de resultaten moeten navolgbaar zijn. In het onderzoeksplan komen de volgende aspecten aan de orde:

- Ontwerpeisen,
- Operationaliseren van begrippen (ik moet iets meten, maar hoe stel ik vast dat ik iets zie? Bijvoorbeeld, hoe operationaliseer je het aspect 'inspanning'?),
- Stappenplan (oftewel het recept).

Bij het opstellen van het onderzoeksplan is beschreven WAT er gedaan wordt, WAAROM het op deze manier gedaan is en waarom dit op deze manier nodig is. De overwegingen zijn expliciet gemaakt en de beweegredenen zijn gemotiveerd.

9.1 Ontwerpeisen

Aan iedere case studie kunnen kwaliteitseisen worden gesteld. Yin (2003) benoemt vier kwaliteitseisen aan de hand waarvan case studies beoordeeld en/of geëvalueerd kunnen worden. Hieronder worden deze kwaliteitseisen weergegeven en wordt aangegeven hoe hier in dit onderzoek mee is omgegaan.

Interne en externe geldigheid (*internal and external validity*). Dit betreft het bepalen van de causale relaties tussen de verschillende onderzoeksaspecten en het bepalen voor welke groepen de uitkomsten van het onderzoek van toepassing / generaliseerbaar kunnen zijn. In dit onderzoek worden bestaande praktijksituaties onderzocht. In de geselecteerde praktijksituaties wordt niet geïntervenieerd. Met niet interveniëren wordt bedoeld dat geen specifieke workshops of iets dergelijks worden georganiseerd. Op basis van de resultaten wordt getracht een verklaring te geven voor de (eventuele) verhouding tussen de inspanningen voor het verkrijgen van de twee informatietypen.

Begripsvaliditeit (*construct validity*). Dit betekent dat gezorgd moet worden voor goede (meet)instrumenten. In dit onderzoek worden meerdere bronnen aangeboord en worden verschillende documenten verzameld die gezamenlijk leiden tot de resultaten.

Betrouwbaarheid (*reliability*). Dit betekent dat gezorgd moet worden dat de resultaten van het onderzoek dusdanig zijn dat, bij het uitvoeren van een vergelijkbaar onderzoek, dezelfde resultaten verkregen worden. Door alle procedures transparant te maken kan het onderzoek op exact dezelfde wijze overgedaan worden.

Om dit te kunnen realiseren is voor dit praktijkonderzoek een onderzoeksprotocol ontworpen en is een gegevensdatabase aangelegd. Onderdelen van het onderzoeksprotocol zijn: introductie van het onderzoek bij de te interviewen personen, procedure (vragenlijst) voor het houden van interviews, structuur voor het analyseren van gegevens. De gegevensdatabase betreft de database waarin alle relevante zaken over het onderzoek zijn opgenomen, zoals geraadpleegde literatuur en documentatie, vragenlijst, lijst van geïnterviewden, et cetera.

9.2 Case selectie

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd in de periode medio juli – medio september 2008. Dit is de zomerperiode en tevens de vakantieperiode. Dit laatste kan betekenen dat niet iedereen beschikbaar is, om medewerking te verlenen aan het onderzoek.

Bij de onderzoeksstrategie is aangegeven dat het onderzoeken van meerdere cases informatief is in het kader van de verkregen resultaten. Bij voorkeur worden zoveel mogelijk verschillende cases geselecteerd.

Gezien de hierboven genoemde randvoorwaarden (de periode van onderzoek en de verwachting dat niet iedereen beschikbaar is) wordt het onderzoek gelimiteerd door twee cases te onderzoeken. Hierbij heeft de eerste case als proefcase gefungeerd⁴.

Op basis van de ervaringen, opgedaan bij de eerste case, heeft een tussenevaluatie plaatsgevonden. Op basis hiervan is de werkwijze (de vragenlijst) voor de tweede case aangepast. De aanpassingen betreffen met name het concreter en gericht formuleren van de vragen en het toevoegen van voorbeelden bij deze vragen. De aangepaste vragenlijst is vervolgens bij het onderzoek naar de tweede case gebruikt. In bijlage 4 is de aangepaste vragenlijst weergegeven.

De geselecteerde cases moeten voldoen aan de volgende criteria:

- De case heeft betrekking op een samenwerking tussen twee of meerdere organisaties.
- Binnen de samenwerking is sprake van een duidelijke gemeenschappelijke doelstelling (het moet duidelijk zijn, waarom deze organisaties samenwerken).
- De samenwerking heeft minimaal één fase doorlopen (de samenwerking is reeds ontwikkeld, het is meer dan alleen een 'intentie').
- Bij de samenwerking zijn bedrijven betrokken die in Nederland zijn gevestigd (interviews met organisaties worden in Nederland gehouden).
- De samenwerking kan reeds beëindigd zijn, maar is niet meer dan 1 jaar geleden beëindigd. De reden hiervoor is dat gevraagd zal worden naar de ervaringen van de medewerkers, die bij de samenwerking betrokken zijn geweest. Indien de samenwerking meer dan 1 jaar geleden geëindigd is, kan de ervaring 'weggezakt' zijn.
- Bij voorkeur wordt een case geselecteerd, waarmee relatief gemakkelijk contact kan worden gelegd. Een mogelijkheid is om een case uit het eigen netwerk te benaderen.

In deel C is aangegeven welke cases geselecteerd zijn en is aangegeven, waarom juist voor deze cases gekozen is en op welke manier contact met medewerkers van deze cases is gelegd.

9.3 Datacollectie

Eerder is aangegeven, dat meerdere methoden en bronnen gebruikt kunnen worden om data verzamelen. In deze paragraaf zijn de daadwerkelijke toegepaste bronnen en methoden toegelicht.

9.3.1 Interviews

De keuze van de dataverzamelmethode wordt gestuurd door de onderzoeksvraag en de benodigde praktijkdata. In dit praktijkonderzoek wordt onderzocht of er inspanningen zijn uitgevoerd (wat is er gebeurd?), wie hier (impliciet of expliciet) mee bezig zijn geweest en wanneer deze inspanningen plaats hebben gevonden. Samenvattend: het onderzoek richt zich op de processen die plaats hebben gevonden. Dit kan het beste achterhaald worden door hier rechtsreeks naar te vragen. Mondeling, schriftelijk of on-line interviewen zijn hiervoor de mogelijkheden.

Gedurende de eerste fase van het onderzoek is naar voren gekomen, dat het onderwerp van het onderzoek als 'abstract' ervaren kan worden (wat is vertrouwensinformatie, wat bedoel je hiermee, wat moet ik me hierbij voorstellen). Om de juiste informatie naar boven te krijgen is het van belang dat de geïnterviewden, de context en gehanteerde begrippen (zie bijlage 3) van het onderzoek goed begrijpen. Dit betekent dat het van belang is om het fundament van het onderzoek goed uit te leggen (bijvoorbeeld het geven van toelichting over de aspecten functionele informatie en vertrouwensinformatie). Bij voorkeur moet men kunnen denken in termen als processen, activiteiten, inspanningen, vertrouwen.

Tijdens een schriftelijk of on-line interview is geen direct ('life') contact tussen de onderzoeker en te interviewen persoon, er kunnen (op dat moment) geen extra aanvullende of toelichtende vragen gesteld worden. Dit betekent dat een schriftelijk of on-line interview (in vergelijking met een mondeling interview) zich minder goed leent voor de uitvoering van dit onderzoek. Tijdens een mondeling interview kan extra toelichting gegeven worden, en kan de te interviewen persoon aanvullende vragen stellen. Om deze redenen wordt gekozen om geen on-line of schriftelijk interview te houden, maar om mondelinge interviews te houden.

Middels het interview wordt informatie verzameld over de inspanningen rondom de informatie-uitwisseling. Alleen die medewerkers, die direct bij de samenwerking betrokken zijn geweest, kunnen hier antwoord op geven en kunnen hierover vertellen. Dit betekent dat alleen medewerkers

⁴ Het onderzoek is tijdens de zomerperiode uitgevoerd. In verband met vakanties was het niet mogelijk, om gedurende deze periode, op regelmatige basis contact met de afstudeerbegeleider te hebben. Om toch voldoende voortgang te kunnen boeken, is in onderling overleg besloten dat de eerste case een proefcase is.

die direct betrokken zijn geweest bij de samenwerking, geïnterviewd zullen worden. De mensen die indirect de samenwerking betrokken zijn geweest (informanten) worden *niet* benaderd.

Om goed inzicht te verkrijgen in de meningen vanuit alle organisaties die bij een samenwerking betrokken zijn, worden meerdere personen, uit verschillende organisaties, geïnterviewd. Gezien de korte periode waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd, worden minimaal twee organisaties van eenzelfde samenwerking benaderd, per organisatie wordt minimaal één medewerker geïnterviewd. Om gericht in te kunnen zoomen op de gebeurtenissen in het verleden, worden de interviews bij voorkeur één op één gehouden.

De resultaten van het onderzoek moeten weergeven wat er tijdens de samenwerking op het gebied van de informatie-uitwisseling gebeurt is. Om dit zoveel als mogelijk te bewerkstelligen en de sfeer van de samenwerking terug te kunnen halen (bv door het opzoeken of naslaan van aanvullende documenten, afbeeldingen etc), worden de interviews op locatie uitgevoerd (de locatie van de organisatie die deelneemt aan de samenwerking).

Zoals eerder toegelicht, kan het onderwerp van dit onderzoek als 'abstract' ervaren worden. De medewerkers die geïnterviewd worden, dienen het onderwerp te begrijpen en hier gevoel voor hebben. Dit betekent dat de te interviewen medewerkers over een bepaald abstract werk- en denkniveau beschikken. Natuurlijk moeten de medewerkers die voor een interview benaderd worden, bereid te zijn om over de samenwerking te vertellen.

Om de interviews te structureren, is gebruik gemaakt van een vragenlijst (zie bijlage 4). De vragen zijn verdeeld over vier begrippen (samenwerking, functionele informatie, vertrouwensinformatie en inspanningen). Om de te interviewen medewerkers de gelegenheid te geven zich voor te bereiden op het interview, is de vragenlijst van tevoren (inclusief toelichting op het onderzoek) opgestuurd.

Tijdens het interview is gevraagd naar de ervaringen van de medewerkers gedurende het verloop van de samenwerking. Om deze ervaringen te kunnen achterhalen, is gebruik gemaakt van concrete voorbeelden (bijvoorbeeld: ben je bekend met de reputatie van de partner, wat is de verhouding tussen de inspanningen om functionele versus vertrouwensinformatie uit te wisselen 80/20 of 30/60?).

Om zoveel mogelijk van datgene wat tijdens het interview is gezegd te behouden, zijn tijdens het interview notities gemaakt. Deze notities zijn binnen een dag uitgewerkt tot een verslag, waarna ze geanalyseerd kunnen worden.

9.3.2 Observaties

Zoals eerder aangegeven wordt het onderzoek in een relatief korte periode en in de zomerperiode 2008 uitgevoerd. Dit betekent dat er voor het verzamelen van de relevante data, relatief weinig tijd beschikbaar is. Daarnaast zullen in de periode juli – augustus relatief veel medewerkers op vakantie zijn, en zullen er relatief weinig vergaderingen tussen samenwerkende organisaties georganiseerd worden. Dit betekent dat de kans klein zal zijn, dat de onderzoeker aanwezig kan zijn bij bijeenkomsten waarin informatie over de samenwerking uitgewisseld wordt.

Indien observaties in het onderzoek worden toegepast, zullen meerdere observaties uitgevoerd moeten worden. Immers, pas dan kan waargenomen worden of inspanningen worden verricht voor het uitwisselen van specifieke informatie. Gezien de beperkingen die de uitvoeringsperiode met zich meebrengt, wordt ervoor gekozen om geen (participerende) observaties uit te voeren.

9.3.3 Documenten

Het onderzoek richt zich op de inspanningen die gedurende de samenwerking (toen en nu) zijn uitgevoerd. Dit betekent, dat ook terug in de tijd wordt gekeken. Hiervoor is het interessant om gebruik te maken van bestaand materiaal (bv evaluatierapporten, verslagen, nieuwsbrieven etc). Dit materiaal kan wellicht informatie opleveren over datgene wat in het verleden is gebeurd. Gekozen wordt om gebruik te maken van bestaand (illustratief) materiaal zoals nieuwsbrieven, verslagen, rapporten etc die betrekking hebben op de samenwerking.

Voorafgaand aan een interview (bij het maken van de afspraak) zal gevraagd worden, of er documenten beschikbaar zijn die voor het onderzoek gebruikt kunnen worden. Omdat het interview op locatie wordt uitgevoerd, kan de te interviewen persoon deze documenten (indien nodig) gemakkelijk opzoeken en aan de onderzoeker tonen.

9.4 Operationaliseren van begrippen

In paragraaf 8.2 is beschreven, welke praktijkdata benodigd zijn. In deze paragraaf wordt aangegeven, wat gedaan is om deze informatie te verkrijgen en welke vragen hierbij zijn gesteld.

De praktijkdata over de samenwerking zijn verkregen door gerichte vragen over de samenwerking te stellen. Het gaat hierbij om vragen over het ontstaan van de samenwerking, het doel van de samenwerking, de betrokken organisaties en de eventuele geschiedenis op het gebied van samenwerken. Daarnaast worden ook documenten (verslagen, notities et cetera) van de betreffende samenwerking bestudeerd, met het doel achtergrondinformatie over de samenwerking te achterhalen.

De praktijkdata over de functionele informatie worden verkregen door gericht te vragen of er expliciete functionele informatie is verkregen en zo ja, welke functionele informatie (van de partner) is verkregen. Hierbij wordt de inhoud van tabel 1 als voorbeeld gebruikt, er wordt bijvoorbeeld gericht gevraagd of men informatie over de werkwijze, de te leveren producten of de scope van de samenwerking et cetera heeft uitgewisseld.

Bovenstaande geldt ook voor de vertrouwensinformatie. Ook hier worden gerichte vragen gesteld. Voorbeelden van vragen zijn ben je op de hoogte van de reputatie van de andere partner, wat wet je over het gedrag van de partner et cetera.

De praktijkdata over de inspanningen worden verkregen door gericht te vragen naar datgene wat gedaan is om informatie te verkrijgen, wie hierbij betrokken zijn geweest en wanneer deze inspanningen uitgevoerd zijn. Ook hier wordt gebruik gemaakt van concrete voorbeelden. Als voorbeeld: gevraagd wordt of er specifieke bijeenkomsten (bijvoorbeeld workshops) of specifieke activiteiten georganiseerd zijn, met het doel de eerder onderkende functionele of vertrouwensinformatie uit te wisselen of te verkrijgen.

De praktijkdata over de verhouding van de inspanningen worden verkregen door gericht te vragen wanneer de eerder onderkende inspanningen zijn uitgevoerd (zijn de inspanningen bij de start van de samenwerking of na een periode van circa één jaar uitgevoerd). Daarnaast zal gevraagd worden, wat de verhouding tussen deze inspanningen is (wat is de verhouding bij de start van de samenwerking, en hoe ligt de verhouding na ongeveer één jaar). Om de geïnterviewden te helpen, zullen concrete voorbeelden van mogelijke percentages genoemd worden (bijvoorbeeld, is de verhouding 50/50 of is de verhouding 80/20).

Indien een absolute verhouding niet gegeven kan worden (bijvoorbeeld omdat men hier geen inzicht in heeft), zal naar een relatieve verhouding gevraagd worden. Concreet wordt hierbij gevraagd op welke inspanningen (gevoelsmatig) de nadruk is gelegd (bij zowel de start van de samenwerking, als ook na een periode van circa één jaar).

9.5 Operationele plan

In de voorgaande hoofdstukken zijn reeds alle overwegingen en keuzes voor de uitvoering van het onderzoek gemaakt, deze paragraaf beschrijft de uit te voeren activiteiten. Het operationele plan beschrijft het protocol van uitvoering, oftewel een opsomming van datgene wat tijdens de uitvoering van het onderzoek uitgevoerd wordt. Voor de uitvoering van het onderzoek worden de volgende stappen ondernomen:

- Opstellen vragenlijst
- Selecteren van cases conform opgestelde criteria
- Benaderen organisaties voor medewerking (geven van toelichting)
- Selecteren van geïnterviewden
- Benaderen van geïnterviewden (geven van toelichting)
- Maken afspraken en vragen om documenten van samenwerking
- Toesturen introductie onderzoek en vragenlijst
- Afnemen van interviews (tegelijktijd: maken van notities)
- Selecteren en bespreken van documenten (indien aanwezig)
- Uitwerken van notities tot verslagen
- Versturen van verslagen voor feedback naar geïnterviewden
- Indien van toepassing: aanpassen verslagen aan de hand van ontvangen feedback
- Prepareren van bevindingen voor analyse
- Analyseren van bevindingen en trekken van conclusies (opstellen van verklaringen)
- Rapporteren van onderzoekszet, aanpak, resultaten en conclusies.

DEEL C: Case studies

In deel C worden de resultaten van de praktijkonderzoeken beschreven. De geselecteerde cases zijn een samenwerking in de private sector (samenwerking tussen Imtech en Omroep Friesland) en een samenwerking in de publieke sector (samenwerking binnen de rampenbestrijding).

Bij de selectie van de cases is niet bewust voor één case in de publieke sector en één case in de private sector gekozen. Er is voor juist deze cases gekozen, omdat met deze organisaties relatief gemakkelijk contact kon worden gelegd (zie laatste selectiecriteria in paragraaf 9.2). De organisaties van beide cases waren relatief gemakkelijk via het eigen netwerk te benaderen:

- *De private case is via een artikel in een bedrijfsperiodiek (de 'Imtech', 8e jaargang, nummer 2, juni 2008) onder de aandacht gekomen. Hierin stond een artikel, met de volgende tekst:
"De samenwerking tussen Imtech en de Omroep Friesland heeft zich gaandeweg ontwikkeld van inkoop van diensten naar echt partnership. Ondernemen, samenwerken en wederzijds vertrouwen zijn daarbij de kernbegrippen".
Deze tekst is de aanleiding geweest om de initiators van deze samenwerking voor dit onderzoek te benaderen.*
- *De publieke case speelt zich af in een omgeving waarin de onderzoeker in het verleden drie jaar werkzaam is geweest. De onderzoeker heeft niet direct deelgenomen aan de samenwerking, maar is, vanuit landelijke perspectief, indirect bij deze samenwerking betrokken geweest. Dit heeft tot gevolg dat de onderzoeker relatief eenvoudig organisaties en medewerkers kan benaderen, die wel direct betrokken zijn bij deze samenwerking.*

De twee geselecteerde cases zijn verschillend van aard (de ontstaansgeschiedenis, doelstelling, de onderlinge afhankelijkheid en uit te voeren activiteiten zijn bij beide cases verschillend) en de cases zijn verschillend georganiseerd (privaat versus publiek).

Leeswijzer deel C

Deel C bestaat uit twee hoofdstukken. Hoofdstuk 10 beschrijft de resultaten van het onderzoek naar de samenwerking tussen twee private organisaties (case Imtech – Omroep Friesland). Hoofdstuk 11 beschrijft de resultaten van het onderzoek naar de samenwerking tussen publieke organisaties (case rampenbestrijding).

10 Case studie Imtech en Omroep Friesland

De eerste case studie betreft een (private) samenwerking tussen Imtech Projects en de Omroep Friesland. Voor het onderzoek zijn drie interviews met medewerkers van beide organisaties gevoerd en zijn verschillende documenten over de samenwerking bestudeerd. Voor een overzicht van de interviews (met wie en wanneer is een interview gehouden) en een overzicht van de bestudeerde documenten wordt verwezen naar bijlage 5.

Hieronder worden de resultaten beschreven, dit gebeurt aan de hand van de vragen die tijdens het interview zijn gesteld⁵. Eerst wordt de samenwerking beschreven, vervolgens wordt ingegaan op de verkregen functionele en vertrouwensinformatie, de inspanningen die hiervoor verricht zijn en de verhouding tussen deze inspanningen. Aan het einde van het hoofdstuk is hiervan, in de tabellen 3 en 4, een samenvatting weergegeven. In deze tabellen is weergegeven over welke functionele en vertrouwensinformatie gesproken is, welke inspanningen hierbij horen en door wie en wanneer deze inspanningen zijn verricht.

10.1 Achtergrond van de samenwerking

Vraag a. Welke organisaties zijn bij de samenwerking betrokken?

Bij de samenwerking zijn twee organisaties betrokken, te weten Imtech Projects en Omroep Friesland. Imtech is een Europese technische dienstverlener op het gebied van elektrotechniek, ICT en werktuigbouw. Imtech Projects is één van de divisies van Imtech, Imtech Projects voert onder andere projecten uit op het gebied van beheer en onderhoud van technische installaties. De Omroep Friesland is de regionale omroep van Friesland. De omroep maakt radio en televisie in het Fries, daarmee is deze omroep de enige omroep van Nederland die niet in het Nederlands uitzendt.

Vraag b. Wat is het doel van de samenwerking?

De samenwerking tussen Imtech en de Omroep Friesland is een strategische samenwerking, door gebruik te maken van wederzijdse expertise kunnen beide partijen zich (gezamenlijk) verder ontwikkelen. De doelstellingen van de samenwerking (zie REF 3 en REF 4, bijlage 5) zijn als volgt:

- Het ontzorgen van de Omroep op het gebied van onderhoud en beheer van gebouwgebonden installaties en het leveren van (technische) diensten. In 2007 is dit uitgebreid met de taken op het gebied facilitaire zaken. In 2008 worden de mogelijkheden onderzocht om de Omroep Friesland te ontzorgen bij het besparen van energie en op het gebied van ICT-ondersteuning.
- Het bieden van mogelijkheden (radio, TV) aan Imtech met het doel zich bekend te maken bij (toekomstige) opdrachtgevers.

De samenwerking kenmerkt zich door het toepassen van innovatieve dienstverlening⁶ en het op proactieve wijze meedenken met elkaar.

Quote Omroep: *"In deze samenwerking staat wederkerigheid ('ik doe iets voor jou, jij doet iets voor mij') centraal. Imtech zorgt voor de Facilitaire Zaken en het beheer en het onderhoud van de installaties, de Omroep draagt communicatie mogelijkheden aan, met het doel de bekendheid van Imtech te vergroten".*

Quote Imtech: *"Door gebruik te maken van wederzijdse expertise hebben de partners elkaar gevonden en zullen beide partners zich gezamenlijk verder ontwikkelen".*

Vraag c. Wanneer is de samenwerking gestart, is de samenwerking nog steeds relevant?

De relatie tussen Imtech en de Omroep is eind 2006 als een klant-leverancier relatie gestart. Vanaf begin 2007 is sprake van een (strategische) samenwerking. De samenwerking is in 2008 nog van toepassing en wordt in dat jaar tevens verder uitgebouwd.

Vraag d. Hoe is de samenwerking tot stand gekomen?

De samenwerking is niet 'opgelegd', de organisaties zijn niet 'verplicht' om met elkaar samen te werken. Omroep Friesland is in 2006 bewust op zoek gegaan naar een organisatie voor het uitvoeren van onderhoud en beheer. De Omroep Friesland heeft hierbij voor Imtech gekozen. De reden hiervoor is dat men in het verleden al eerder heeft samengewerkt (de initiators van de samenwerking hebben (op persoonlijke basis) in het verleden met elkaar samengewerkt).

⁵ In dit onderzoek wordt gesproken van deelvragen (zie hoofdstuk 1 en 6) en interviewvragen. Deze laatste worden in dit rapport aangeduid met 'i-vragen'.

⁶ Als voorbeeld: Hoofd Facilitaire Dienstverlening is door beide organisaties gezamenlijk geworven. De medewerker is in dienst bij Imtech en is (gedeeltelijk) gedetacheerd bij de Omroep.

10.2 Functionele informatie

Vraag e. Welke (functionele) informatie heb je (van de partner) ontvangen?

De volgende functionele informatie is verkregen:

- 'Technisch gerelateerde' informatie (welk onderhoud, welke installaties, welke reclame) centraal. Concrete voorbeelden hiervan zijn: wijze van gebruik van de (gebouwgebonden) installaties, specificaties van de installaties, (kwaliteits)normen, financiële kosten (zoals aanschaf, afschrijving et cetera), onderhoudsprognose, benodigd materieel, planning etc. Ook is informatie uitgewisseld over de mogelijkheid om reclame uit te zenden via radio en TV. Voorbeelden hiervan zijn informatie over de inhoud van de (reclame)boodschap, beoogde doelgroep, duur, frequentie, zendtijd, tijdstip, et cetera.
- Informatie over de structuur en de verwachte (meer)waarde (innovatieve dienstverlening) van de samenwerking.
- Informatie, gerelateerd aan het evalueren van de samenwerking. Concrete voorbeelden hiervan zijn: behaalde resultaten en meerwaarde, verbeterpunten, kwaliteitsaspecten.
- Contractinformatie, zoals informatie over overeenkomsten, afspraken, contract, et cetera. In het eerste jaar van de samenwerking zijn niet alle afspraken contractueel vastgelegd. Na een jaar is men tot de conclusie gekomen, dat dit van rechtswege wel moet gebeuren.

10.3 Inspanningen functionele informatie

Samenvattend is de volgende functionele informatie onderkend: 'technische' (functionele) informatie, informatie over de structuur en de (te verwachte) meerwaarde, informatie in het kader van de evaluatie en contractinformatie. Hieronder wordt beschreven, welke inspanningen zijn verricht om deze informatie te verkrijgen.

Vraag f. Zijn er expliciete inspanningen verricht, om de functionele informatie te verkrijgen? Zo ja, welke? Wie waren daarmee bezig en wanneer is dit uitgevoerd?

Inspanningen voor functionele 'technische' informatie

In de samenwerking zijn expliciet inspanningen verricht om functionele informatie te verkrijgen, met name bij de start van de samenwerking (begin 2007) ligt de nadruk op het verkrijgen van functionele informatie.

Operationele medewerkers van beide organisaties en de initiatiefnemers van de samenwerking hebben inspanningen uitgevoerd om de partner beter te leren kennen. Voorbeelden hiervan zijn: regelmatig bij elkaar langsgaan, meelopen met elkaar, (fysiek) aanwezig zijn bij bijeenkomsten en activiteiten bij de andere partner, regelmatig contact onderhouden ('koffie drinken').

Quote Imtech: *"Als dienstverlenende organisatie moeten wij ons bewust zijn dat iedere klant een andere achtergrond, een ander referentiekader en een andere basis heeft. Niet iedereen beschikt over dezelfde kennis, dit betekent dat je je moet inleven in elkaar. Hier moet je bewust tijd voor nemen".*

Inspanningen voor structuurinformatie en informatie over de te verwachten meerwaarde

Bij de start van de samenwerking hebben de initiators van de samenwerking regelmatig gesproken over de meerwaarde van de samenwerking. Juist omdat de samenwerking meer is dan een klant-leveranciersrelatie (er wordt op pro-actieve wijze met elkaar meegedacht), is het innovatieve karakter van de samenwerking en de bijbehorende structuur tijdens vergaderingen regelmatig aan de orde geweest.

Inspanningen voor evaluatie informatie

Begin 2008 hebben de initiatiefnemers de samenwerking geëvalueerd, met het doel de meerwaarde van de samenwerking te bepalen en te waarderen. De evaluatie heeft ook tot doel om eventuele opportuniteiten te onderkennen. De evaluatie is uitgevoerd door de initiators van de samenwerking (de Imtech-consultants en de controller van de Omroep). De samenwerking zal vanaf 2008 op regelmatige basis geëvalueerd worden.

Quote Omroep: *"Het regelmatig evalueren van de samenwerking is van belang. Bij het opbouwen van een relatie moeten twee winnaars zijn: beide partijen moeten (op eigen wijze) voordeel behalen bij de uitvoering van de samenwerking".*

Inspanningen voor contractinformatie

Tijdens het interview met de Omroep Friesland komt naar voren, dat voor sommige activiteiten (nog) geen contracten afgesloten zijn. De geïnterviewde van de Omroep Friesland vertelt dat het vertrouwen zo groot is, dat nog geen aandacht aan het afsluiten van contracten is besteed. Beide partijen hebben ervoor gekozen 'eerst maar te proberen hoe het gaat'. De partijen zijn zich ervan bewust, dat de afspraken van rechtswege binnen wel vastgelegd moeten worden. De Omroep zal organiseren dat deze contracten medio 2008 opgesteld zullen worden (aldus de geïnterviewde).

10.4 Vertrouwensinformatie

Vraag g. Welke vertrouwensinformatie heb je (van de partner) ontvangen?

De volgende vertrouwensinformatie heeft een belangrijke rol gespeeld binnen de samenwerking:

- Informatie over de reputatie van de partner.
- Het ontvangen van waardering en respect van de medewerkers, betrokken bij de samenwerking.
- Gedrag van de organisatie, bijvoorbeeld het nakomen van afspraken.
- Het uitspreken van steun voor de samenwerking door het topmanagement van beide organisaties.

10.5 Inspanningen vertrouwensinformatie

Vraag h. Zijn er expliciete inspanningen verricht, om vertrouwensinformatie te verkrijgen?

Zo ja, welke? Wie waren daarmee bezig en wanneer is dit uitgevoerd?

In de interviews zijn de volgende soorten vertrouwensinformatie onderkend: reputatie, waardering, respect, gedrag (bv nakomen van afspraken) en steun topmanagement. Hieronder wordt beschreven, welke inspanningen zijn verricht om deze informatie te verkrijgen.

Inspanningen voor informatie over reputatie

De initiators van de samenwerking hebben in het verleden eerder met elkaar samengewerkt. Hierdoor was reeds vertrouwen tussen beide partners aanwezig, men was bekend met de reputatie van de ander. Dit heeft ertoe geleid dat bij de start van de samenwerking geen inspanningen zijn verricht om informatie over de reputatie van de partner te verkrijgen. De geïnterviewden geven expliciet aan, dat het bekend zijn met de reputatie van de ander, een belangrijk issue is geweest bij de start van de samenwerking en de keuze voor de betreffende partner.

Quote Imtech: "Bij het opbouwen van de samenwerking heeft de menselijke factor een belangrijke rol gespeeld. De reputatie, weten wat je aan elkaar hebt en het hebben van voorkennis hierover, heeft een belangrijke rol gespeeld bij het ontstaan van deze samenwerking".

Inspanningen voor informatie over respect en waardering

Bij de start van de samenwerking zijn inspanningen verricht om de partner beter te leren kennen. Dit heeft geleid tot waardering voor elkaars proces en respect voor de partner. Deze kennis was essentieel om in een later stadium het partnership verder in te kunnen vullen. Het feit dat hier zo bewust aandacht aan is besteed, heeft tegelijkertijd ook het vertrouwen in de samenwerking en in de andere partner doen groeien.

Voorbeelden van inspanningen die in het kader hiervan uitgevoerd zijn, zijn de volgende: regelmatig bij elkaar langsgaan, regelmatig contact onderhouden, meelopen met elkaar, (fysiek) aanwezig zijn bij bijeenkomsten en activiteiten bij de andere partner. Deze inspanningen zijn gelijk aan de inspanningen voor het verkrijgen van functionele informatie.

Quote Imtech: "Elkaar leren kennen en elkaar begrijpen leidt tot elkaar waarderen. Het waarderen van de ander betekent vertrouwen opbouwen. Open en transparant opstellen is hierbij van belang. Op deze manier weet je wat de ander wil en wat de ander beweegt. De ander kan hierop inspelen en de juiste meerwaarde leveren.

Inspanningen voor informatie over gedrag

Gedurende de gehele samenwerking is informatie over het gedrag van de partner verkregen. Informatie over het gedrag (bijvoorbeeld het reageren op voorstellen, het nakomen van afspraken) wordt verkregen tijdens allerlei vormen van interactie tijdens de samenwerking (bijvoorbeeld tijdens bezoeken, tijdens vergaderingen, telefoongesprekken, et cetera). De informatie over het gedrag leidt tot het opbouwen van vertrouwen.

Inspanningen voor steun van topmanagement

Bij het verder ontwikkelen van de samenwerking is het hebben van vertrouwen in de achterliggende organisatie van belang ('hoe weet ik, dat het goed gaat?', 'hoe krijg ik zekerheid?'). Hierbij is het een voorwaarde dat het topmanagement van beide organisaties de ontwikkeling van de samenwerking steunt en uitspreekt hier volledig achter te staan.

Deze inspanningen zijn na een periode van 1 jaar (eind 2007 - begin 2008) uitgevoerd. De initiators hebben gezamenlijk op topmanagement niveau meerdere overleggen geïnitieerd. Tijdens deze bijeenkomsten hebben beide besturen het vertrouwen en steun voor het partnership uitgesproken.

Quote Imtech: "Het hebben van onvoorwaardelijke steun vanuit het topmanagement is essentieel voor het creëren van vertrouwen in de samenwerking en is essentieel voor het verder ontwikkelen van de samenwerking. Zonder deze steun, is er geen basis waarop verder ontwikkeld kan worden".

10.6 Verhouding tussen inspanningen

Vraag i. Wat is de verhouding van de inspanningen om functionele en/of vertrouwensinformatie te verkrijgen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen? Wat is dit percentage bij de start van de samenwerking en wat is dit na een periode van circa één jaar?

Bij de start van de samenwerking was reeds vertrouwen aanwezig. Dit heeft tot gevolg dat bij de start van de samenwerking de nadruk heeft gelegen op de inspanningen om functionele informatie te verkrijgen, aldus de geïnterviewden. De geïnterviewden schatten dat (bij de start van de samenwerking) het overgrote deel van de inspanningen met het uitwisselen van functionele informatie gemoeid is⁷.

Bij de start van de samenwerking is wel een aantal inspanningen verricht, waardoor vertrouwensinformatie is verkregen. Enerzijds zijn dit dezelfde inspanningen (het 'elkaar leren kennen') als de inspanningen die voor het verkrijgen van functionele informatie zijn uitgevoerd (het 'elkaar leren kennen' levert zowel functionele als ook vertrouwensinformatie). Anderzijds zijn ook expliciete inspanningen uitgevoerd, met het doel vertrouwensinformatie te verkrijgen (het gedrag van de partner heeft bijvoorbeeld ook geleid tot het verkrijgen van vertrouwensinformatie).

De verhouding tussen beide inspanningen wordt bij de start van de samenwerking geschat op 70/30 (functioneel versus vertrouwen). Dit is een relatieve schatting, de geïnterviewden willen met deze verhouding benadrukken dat het zwaartepunt voornamelijk op het verkrijgen van functionele informatie heeft gelegen.

Na een periode van één jaar is de basis voor de functionele samenwerking gelegd (de gezamenlijke activiteiten zijn ingevuld). Vanaf dat moment gaan andere mechanismen een rol spelen en worden andere inspanningen belangrijk (bijvoorbeeld het organiseren van bijeenkomsten voor het verkrijgen van bestuurlijk commitment). De geïnterviewden schatten dat de verhouding tussen beide inspanningen na een periode van één jaar ongeveer 50/50 is.

10.7 Conclusies case Imtech – Omroep Friesland

In de tabellen 3 en 4 is een samenvatting van bovenstaande weergegeven⁸. In deze tabellen is weergegeven over welke functionele en vertrouwensinformatie gesproken is, welke inspanningen hierbij horen en door wie en wanneer deze inspanningen zijn uitgevoerd. Deze tabellen zijn gebruikt bij het opstellen van de conclusies.

De centrale vraag van het praktijkonderzoek (zie hoofdstuk 7) is: *“Hoe ligt (bij een samenwerking) de verhouding tussen de (gepleegde) inspanningen benodigd voor het uitwisselen en verkrijgen van functionele informatie en vertrouwensinformatie en hoe ontwikkelt deze verhouding zich in de tijd?”*

De centrale vraag is in een aantal deelvragen uitgewerkt. In deze paragraaf worden de deelvragen (op basis van de resultaten van deze case) beantwoord en zijn conclusies opgesteld. De paragraaf wordt afgesloten met een algemene conclusie ten aanzien van de centrale vraag.

Deelvraag 6: Wat is het doel van de samenwerking, hoe is de samenwerking ontstaan en welke organisaties nemen deel aan de samenwerking?

De case Imtech – Omroep Friesland betreft een samenwerking tussen twee private organisaties, Imtech en de Omroep Friesland. De samenwerking wordt gezien als een strategische samenwerking, door gebruik te maken van wederzijdse expertise (kennis van het beheren van gebouwinstallaties versus competenties op het gebied van radio en TV) kunnen beide partijen zich (gezamenlijk) verder ontwikkelen. Partijen hebben bewust voor elkaar gekozen.

Deelvraag 7: Wordt binnen de samenwerking functionele informatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete functionele informatie binnen deze samenwerking?

In paragraaf 10.2 en in tabel 3 is beschreven, welke expliciete functionele informatie binnen de samenwerking uitgewisseld en/of verkregen is. Voorbeelden van functionele informatie binnen deze samenwerking zijn 'technisch gerelateerde informatie' (welk onderhoud, welke installaties, welke reclame), informatie over de structuur en de (te verwachten) meerwaarde van de samenwerking, informatie gerelateerd aan het evalueren van de samenwerking en contractinformatie.

⁷ De percentages zijn gevoelsmatig gegeven. Het aantal inspanningen is niet gemeten, een absoluut percentage is daarom moeilijk te geven, aldus de geïnterviewden.

⁸ De inhoud van de tabellen is niet limitatief. De tabellen geven de aspecten weer, waar tijdens de interviews over gesproken is.

Deelvraag 8: Wordt binnen de samenwerking vertrouwensinformatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete vertrouwensinformatie binnen deze samenwerking?

In paragraaf 10.4 en in tabel 4 is beschreven, welke expliciete vertrouwensinformatie binnen deze samenwerking uitgewisseld en/of verkregen is. Voorbeelden van vertrouwensinformatie uit deze case is informatie over de reputatie, informatie over het gedrag van de partner en informatie over de werkwijze van de partner. Bij deze case is het 'verkrijgen van zekerheid' expliciet als een onderdeel van vertrouwensinformatie onderkend. Dit aspect is niet in het theoretische kader (zie hoofdstuk 5) onderkend.

Conclusie 5

In de samenwerking tussen Imtech en de Omroep Friesland wordt een expliciet onderscheid gemaakt tussen functionele informatie en vertrouwensinformatie. Beide typen informatie zijn expliciet in de praktijk onderkend. Een (niet eerder onderkend) onderdeel van vertrouwensinformatie is het 'verkrijgen van zekerheid'.

Deelvraag 9: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om functionele informatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Binnen de samenwerking zijn expliciete inspanningen uitgevoerd, waarbij functionele informatie is verkregen (zie paragraaf 10.3 en tabel 3). Deze inspanningen zijn zowel bij de start van de samenwerking, als ook na een periode van circa één jaar uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van bijeenkomsten waarbij informatie over de structuur en meerwaarde is uitgewisseld, het meelopen met elkaar (beide uitgevoerd bij de start van de samenwerking), het opstellen van contracten en het evalueren van de samenwerking (beide uitgevoerd na een periode van circa één jaar).

Conclusie 6

Bij de case Imtech – Omroep Friesland zijn expliciete inspanningen verricht, waarbij functionele informatie is verkregen.

Deelvraag 10: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om vertrouwensinformatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Binnen de samenwerking zijn inspanningen uitgevoerd, waarbij vertrouwensinformatie is verkregen (zie paragraaf 10.4 en tabel 4). Deze inspanningen zijn zowel bij de start van de samenwerking, als ook na een periode van circa één jaar uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn activiteiten waardoor informatie over het gedrag is verkregen (gedurende de gehele samenwerking) en het organiseren van bijeenkomsten met het doel bestuurlijke commitment te verkrijgen (na een periode van circa één jaar).

Conclusie 7

Bij de case Imtech – Omroep Friesland zijn expliciete inspanningen verricht, waarbij vertrouwensinformatie is verkregen.

Bij deze case kan één inspanning onderkend worden, waarbij zowel functionele informatie als ook (impliciet) vertrouwensinformatie is verkregen. Deze inspanning heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in elkaars processen, activiteiten en werkwijze ('elkaar leren kennen' en 'inleven in elkaar'). De 'inlevingsactiviteiten' leiden tot het verkrijgen van zowel functionele informatie als ook vertrouwensinformatie. De functionele informatie die hierbij verkregen wordt, betreft informatie over de daadwerkelijke activiteiten (hoe, wie, wat), de vertrouwensinformatie die hierbij verkregen wordt, heeft met name betrekking op het gedrag en de deskundigheid van de partner.

Conclusie 8

Bij de case Imtech – Omroep Friesland kan één inspanning ('elkaar leren kennen') onderkend worden, waarbij zowel functionele informatie, als ook vertrouwensinformatie is verkregen.

Deelvraag 11: Wat is de verhouding van de inspanningen om functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen? Wat is deze verhouding bij de start van de samenwerking en wat is deze verhouding na een periode van circa één jaar?

Bij de start van de samenwerking waren de partijen reeds bekend met de reputatie van de partner. Dit betekent dat bij de start van de samenwerking reeds vertrouwen aanwezig was. Als gevolg hiervan lag (bij de start van de samenwerking) het zwaartepunt voornamelijk bij het verkrijgen van functionele informatie (en niet bij het verkrijgen van vertrouwensinformatie).

Pas op het moment dat de samenwerking op een goede manier is ingericht (partijen weten wat gedaan moet worden), is het verkrijgen van (andere) vertrouwensinformatie een rol gaan spelen. Na een bepaalde periode willen de partijen de zekerheid dat de samenwerking op een goede manier ingevuld wordt en gecontinueerd kan worden. Vanaf dat moment speelt het verkrijgen van commitment en bevestiging door het topmanagement (beide behoren tot vertrouwensinformatie) een rol.

Conclusie 9

De geschiedenis en de achtergrond van de samenwerking zijn van invloed op welke informatie, wanneer (gedurende het verloop van de samenwerking) uitgewisseld en/of verkregen wordt en op welke inspanningen de nadruk wordt gelegd.

Voor de verhouding tussen de inspanningen om functionele informatie verkrijgen en de inspanningen om vertrouwensinformatie is een schatting gegeven. Omdat het totaal aantal inspanningen niet is gemeten, kan een absoluut percentage niet door de geïnterviewden genoemd worden. De percentages die wel genoemd zijn, betreffen relatieve percentages (gevoelsmatig door de geïnterviewden vastgesteld). Gevoelsmatig zeggen de geïnterviewden dat de (relatieve) verhouding bij de start van de samenwerking ongeveer 70/30 (functioneel versus vertrouwen) is. Na een periode van een jaar is deze verhouding ongeveer 50/50.

Conclusie 10

De verhouding tussen de inspanningen kan (door de geïnterviewden) alleen relatief en gevoelsmatig gegeven worden. Absolute getallen zijn niet beschikbaar. Bij de case Imtech – Omroep Friesland is de verhouding 70/30 (bij de start van de samenwerking) en 50/50 na ongeveer een periode van 1 jaar.

Op basis van bovenstaande (conclusies) kan (voor deze case) een algemene conclusie ten aanzien van de centrale vraag opgesteld worden. Deze conclusie is verwoord in conclusie nr. 11.

Conclusie 11

Bij de case Imtech – Omroep Friesland ligt (bij de start van de samenwerking) de nadruk op het uitvoeren van inspanningen om functionele informatie te verkrijgen. Pas in een later stadium, begint bij deze case het verkrijgen van (extra) vertrouwensinformatie een grotere rol te spelen.

	Omschrijving functionele informatie	Inspanningen	Door wie uitgevoerd	Wanneer
Functionele informatie	'Technisch gerelateerde' informatie (welk onderhoud, welke installaties, welke reclame)	Inspanningen met het doel de partner beter te leren kennen. Voorbeelden zijn: regelmatig bij elkaar langsgaan, meelopen met elkaar, (fysiek) aanwezig zijn bij bijeenkomsten en activiteiten bij de andere partner, regelmatig contact onderhouden ('koffie drinken').	Operationele medewerkers van beide organisaties en de initiators van de samenwerking	Nadrukkelijk bij de start van de samenwerking (begin 2007). Later in de samenwerking is deze informatie ook nog uitgewisseld.
	Informatie over structuur en de (meer)waarde van de dienstverlening	Vergaderingen met het doel het innovatieve karakter van de samenwerking en de bijbehorende structuur te bespreken.	Initiators van de samenwerking	Start van de samenwerking (begin 2007)
	Informatie in het kader van de evaluatie	Bijeenkomsten met het doel de meerwaarde van de samenwerking te bepalen en te evalueren. De evaluatie heeft ook tot doel om eventuele opportuniteiten te onderkennen.	Initiators van de samenwerking	Na een periode van 1 jaar (begin 2008)
	Contract-informatie	Contracten worden medio 2008 opgesteld	Initiators van de samenwerking	Na een periode van 1 jaar (begin 2008)

Tabel 3 Functionele informatie case Imtech-Omroep Friesland

	Omschrijving vertrouwensinformatie	Inspanningen	Door wie uitgevoerd	Wanneer
Vertrouwensinformatie	Reputatie	De initiators hebben in het verleden eerder met elkaar samen gewerkt, men was reeds bekend met elkaars reputatie.	Initiators van de samenwerking	Ruim voor de start van de samenwerking.
	Waardering	Inspanningen met het doel de partner beter te leren kennen. Voorbeelden zijn: regelmatig bij elkaar langsgaan, meelopen met elkaar, (fysiek) aanwezig zijn bij bijeenkomsten en activiteiten bij de andere partner, regelmatig contact onderhouden ('koffie drinken').	Operationele medewerkers van beide organisaties en de initiators van de samenwerking	Nadrukkelijk bij de start van de samenwerking (begin 2007). Deze informatie wordt ook in een later stadium uitgewisseld.
	Respect	Inspanningen met het doel de partner beter te leren kennen. Voorbeelden zijn: regelmatig bij elkaar langsgaan, meelopen met elkaar, (fysiek) aanwezig zijn bij bijeenkomsten en activiteiten bij de andere partner, regelmatig contact onderhouden ('koffie drinken').	Operationele medewerkers van beide organisaties en de initiators van de samenwerking	Nadrukkelijk bij de start van de samenwerking (begin 2007). Deze informatie wordt ook in een later stadium uitgewisseld.
	Gedrag	Informatie over het gedrag (bv het reageren op voorstellen, het nakomen van afspraken) wordt verkregen tijdens allerlei vormen van interactie (bv tijdens bezoeken, tijdens vergaderingen, telefoongesprekken et cetera).	Alle betrokkenen.	Gedurende de gehele samenwerking
	Commitment	Tijdens (speciaal georganiseerde) bijeenkomsten heeft het topmanagement uitgesproken dat zij de samenwerking steunen en hier volledig achter staan.	Topmanagement	Na een periode van 1 jaar (begin 2008)

Tabel 4 Vertrouwensinformatie case Imtech-Omroep Friesland

11 Case studie rampenbestrijding

De tweede case studie betreft een (publieke) samenwerking binnen de rampenbestrijding. Dit is een samenwerking tussen meerdere organisaties, waaronder hulpverleningsdiensten (bijvoorbeeld brandweer, politie), veiligheidsregio's, Koninklijke Marechaussee (vanaf hier: KMAR), et cetera. Voor deze case zijn vijf interviews met onder andere medewerkers uit (verschillende) veiligheidsregio's en een medewerker van de Koninklijke Marechaussee gevoerd. Daarnaast zijn verschillende documenten over de samenwerking binnen de rampenbestrijding en de bijbehorende informatie-uitwisseling bestudeerd. Voor een overzicht van de interviews (met wie en wanneer is een interview gehouden) en een overzicht van de bestudeerde documenten wordt verwezen naar bijlage 6.

Hieronder zijn de resultaten van de case studie beschreven, dit gebeurt aan de hand van de vragen die tijdens het interview zijn gesteld⁹. Eerst is de samenwerking beschreven, vervolgens wordt ingegaan op de functionele en vertrouwensinformatie die uitgewisseld is, de inspanningen die hiervoor verricht zijn en de verhouding tussen deze inspanningen. Aan het einde van het hoofdstuk is hiervan, in de tabellen 5 en 6, een samenvatting weergegeven. In deze tabellen is weergegeven over welke functionele en vertrouwensinformatie gesproken is, welke inspanningen hierbij horen en door wie en wanneer deze inspanningen zijn verricht.

11.1 Achtergrond van de samenwerking

Vraag a. Welke organisaties zijn bij de samenwerking betrokken?

De rampenbestrijding is in eerste instantie opgedragen aan diensten die ook met de dagelijkse hulpverlening zijn belast. Primair zijn dit de brandweer, de politie en de organisaties op het terrein van de spoedeisende medische hulpverlening (bijvoorbeeld de GHOR¹⁰, ambulancezorg en ziekenhuizen). Daarnaast spelen ook andere (gemeentelijke) organisaties een prominente rol in de uitvoering. Voorbeelden hiervan zijn de Waterschappen, het Nederlandse Rode Kruis en de KMAR. Ook Defensie speelt een steeds meer belangrijke rol in de rampenbestrijding.

De bestrijding van rampen en crises is voor de betrokken organisaties geen dagelijkse taak, de rampenbestrijdingsorganisatie is van oorsprong een virtuele organisatie. Pas als een ramp of groot incident zich voordoet (of dreigt voor te doen), wordt de rampenbestrijdingsorganisatie (conform een vooraf afgesproken structuur) opgebouwd en werken verschillende organisaties samen aan het voorkomen of bestrijden van de ramp. Op dat moment wordt gesproken van de repressie fase of warme fase. De voorbereiding van de rampenbestrijding (waaronder het afspreken van procedures, gezamenlijk oefenen, et cetera) behoren tot de preventieve taken. Hier spreekt men van de koude fase.

Vraag b. Wat is het doel van de samenwerking?

Bij de samenwerking binnen de rampenbestrijding is sprake van een ketensamenwerking. Samenwerking is alleen mogelijk, indien alle partijen een gezamenlijk probleem ervaren en alle partijen willen meewerken aan het bereiken van de gemeenschappelijke doelstelling. Een voorbeeld van een gemeenschappelijk doel bij conflict- en crisisbeheersing is het voorkomen en/of beperken van schade en slachtoffers. Dit betekent dat partijen enerzijds de activiteiten moeten voorbereiden (preventie en preparatie) en anderzijds ook daadwerkelijk gezamenlijk moeten optreden (repressie en nazorg).

Vraag c. Wanneer is de samenwerking gestart, is de samenwerking nog steeds relevant?

Momenteel (2008) wordt de bestuurlijke structuur van Nederland gewijzigd. In 2009 gaat (waarschijnlijk) een nieuwe wet in werking, die tot doel heeft Nederland op te delen in 25 veiligheidsregio's¹¹. De wijzigingen in de bestuurlijke structuur heeft tot gevolg dat (nieuwe) structuren en organisaties ontstaan, die geen directe geschiedenis op het gebied van samenwerking hebben. Wel zijn de organisaties bekend met elkaars taken en verantwoordelijkheden.

⁹ In dit onderzoek wordt gesproken van deelvragen (zie hoofdstuk 1 en 6) en interviewvragen. Deze laatste worden in dit rapport aangeduid met 'i-vragen'.

¹⁰ GHOR staat voor Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen.

¹¹ Nederland is opgedeeld in 25 veiligheidsregio's. Een veiligheidsregio is (op regionaal niveau) verantwoordelijk voor (onder andere) de organisatie van de rampenbestrijding. Het bestuur van een veiligheidsregio bestaat uit het bestuur van de Brandweer en het bestuur van de geneeskundige hulpverlening. De veiligheidsregio werkt samen met Politie, Waterschap, KMAR etc.

Als voorbeeld: De samenwerking tussen de regio Kennemerland en de KMAR is relatief nieuw en is vanaf begin 2007 ingevuld. In 2006 heeft de (toenmalige) minister van Binnenlandse Zaken besloten dat de gemeente Haarlemmermeer (inclusief Schiphol) niet meer onder de regio Amsterdam-Amstelland, maar onder de regio Kennemerland, valt. Concreet betekent dit, dat als een incident op het terrein van Schiphol plaatsvindt, niet de brandweer en de GHOR van de regio Amsterdam-Amstelland, maar die van de regio Kennemerland, aan de KMAR ondersteuning zullen bieden¹². Dit heeft tot gevolg dat de samenwerking tussen de KMAR en de veiligheidsregio Kennemerland vanaf begin 2007 is vormgegeven.

Vraag d. Hoe is de samenwerking tot stand gekomen?

Binnen de rampenbestrijding moeten autonome, publieke organisaties onderling samenwerken, om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Hierbij zijn de organisaties als het ware 'tot elkaar veroordeeld', er kan niet voor een samenwerking met een andere organisatie gekozen worden.

11.2 Functionele informatie

Vraag e. Welke (functionele) informatie heb je (van de partner) ontvangen?

De volgende functionele informatie is verkregen:

- Informatie over de problematiek van de samenwerking en de gemeenschappelijke doelstelling.
- Informatie over de werkwijze van de partner tijdens conflict- en crisisbeheersing. Concrete voorbeelden hiervan zijn de inhoud van draaiboeken, samenstelling van (crisis)teams, informatie over procedures en afspraken die gehanteerd worden, informatie over (beleids)plannen, informatie over (technische) systemen.
- Informatie over het incident. Concreet betekent dit de informatie over de locatie van het incident, de omgeving, de situatie, het aantal slachtoffers, de schade en de beoogde aanpak voor het bestrijden van het incident, et cetera.
- Informatie in het kader van het evalueren van oefeningen en incidenten. Concrete voorbeelden hiervan zijn: verloop van de oefening, knelpunten, problemen, mogelijke oplossingen, afspraken, et cetera.

11.3 Inspanningen functionele informatie

Samenvattend is de volgende functionele informatie onderkend: informatie over de problematiek, informatie over de werkwijze van de partner, informatie over het incident en informatie in het kader van evaluatie. Hieronder wordt beschreven, welke inspanningen zijn verricht om deze informatie te verkrijgen.

Vraag f. Zijn er expliciete inspanningen verricht, om de functionele informatie te verkrijgen? Zo ja, welke? Wie waren daarmee bezig en wanneer is dit uitgevoerd?

Inspanningen voor informatie over de problematiek

De bestuurders van (nieuwe) organisaties voeren, bij de start van de samenwerking, inspanningen uit waarbij de problematiek van de samenwerking binnen de rampenbestrijding wordt besproken. Zoals eerder aangegeven, is binnen de rampenbestrijding sprake van ketensamenwerking. Samenwerking is alleen mogelijk, indien alle partijen een gezamenlijk (keten)probleem ervaren en de partijen bewust willen samenwerken om dit probleem op te lossen en de gemeenschappelijke doelstelling te bereiken.

Het delen van deze filosofie wordt gezien als een uitgangspunt om goed samen te werken. Twee geïnterviewden zijn van mening, dat meer aandacht aan het uitvoeren van deze inspanningen moet worden besteed. Tevens heeft deze functionele informatie een nauwe relatie met de belangen van de betrokken organisaties. Dit is een aspect van vertrouwensinformatie en zal aldaar besproken worden.

Inspanningen voor informatie over de werkwijze

Alle geïnterviewden geven aan, dat zij gedurende de gehele samenwerking expliciete inspanningen verrichten om informatie over de eigen werkwijze uit te wisselen en om de activiteiten van beide partners op elkaar af te stemmen. Deze inspanning behoort tot de taken van de rampenbestrijding (preparatiefase, dit betreft de voorbereiding van de organisatie in mensen, materieel, werkwijze). Concrete voorbeelden van deze inspanningen zijn: geven van workshops waarin organisaties zichzelf presenteren, operationele leiders die met elkaar meelopen, beleidsmedewerker die de planvorming onderling afstemmen en gezamenlijk procedures opstellen.

¹² Het voert voor dit onderzoek te ver, om de achterliggende redenen van dit besluit toe te lichten.

Quote veiligheidsregio: *"Bij samenwerken gaat het niet alleen om het delen van informatie met elkaar. Het is te gemakkelijk om te zeggen: als ik mijn informatie deel met de ander, dan werken we samen. Dit geldt misschien wel vanuit inhoudelijk oogpunt, maar niet vanuit het oogpunt van procesvoering. Hiervoor is meer nodig, men moet zich verdiepen in de ander, men moet weten welke processen de ander uitvoert en weten hoe de andere partij acteert".*

Eén geïnterviewde geeft aan dat het de voorkeur verdient indien het topmanagement de workshops en de presentatie verzorgt. Hiermee laat het management zien dat zij de samenwerking steunen.

Een andere belangrijke (en veel uitgevoerde) inspanning om inzicht in elkaars werkwijze te verkrijgen is het gezamenlijk oefenen. De oefeningen dragen bij aan het 'elkaar leren kennen'. Alle geïnterviewden geven aan dat er op regelmatige basis (variërend van wekelijks tot maandelijks, afhankelijk van de soort oefening) gezamenlijk geoefend wordt. Wel is men van mening, dat hier meer expliciet aandacht aan kan worden besteed. Afhankelijk van de doelstelling van de oefening (voorbeelden zijn bestuurlijke besluitvorming of het uitvoeren van operationele activiteiten) zijn andere medewerkers bij de oefening betrokken.

Inspanningen voor informatie over het incident

Tijdens de repressieve fase¹³ wordt veel informatie over het incident uitgewisseld. Het uitwisselen van deze informatie speelt een belangrijke rol bij het goed bestrijden van het incident.

Inspanningen die in het kader hiervan uitgevoerd worden zijn het overleggen op de plaats van het incident, het bij elkaar roepen van bestuurders (bij een groot incident) voor het nemen van besluiten, het communiceren via mobiele netwerken (hulpverleners communiceren met elkaar en met de centralisten in de meldkamer), et cetera.

Inspanningen voor informatie in het kader van evaluatie

Het evalueren van incidenten en oefeningen is een inspanning die tot doel heeft de samenwerking te verbeteren. Twee geïnterviewden geven aan, dat deze inspanningen niet altijd na afloop van een incident of oefening uitgevoerd worden. Alle geïnterviewden zijn het erover eens, dat dit wel zou moeten gebeuren; het evalueren van oefeningen en incidenten levert waardevolle (functionele) informatie op.

11.4 Vertrouwensinformatie

Vraag g. *Welke vertrouwensinformatie heb je (van de partner) ontvangen?*

De volgende vertrouwensinformatie heeft een belangrijke rol gespeeld binnen de samenwerking:

- Waardering voor de activiteiten die de andere partner uitvoert.
- Begrip voor de partner.
- Gedrag van de organisatie, bijvoorbeeld het nakomen van afspraken, het tonen van enthousiasme.
- Informatie over de belangen van de betrokken partners.
- Inzicht in machtsstructuren.
- Steun van de leidinggevenden.

11.5 Inspanningen vertrouwensinformatie

Vraag h. *Zijn er expliciete inspanningen verricht, om vertrouwensinformatie te verkrijgen?*

Zo ja, welke? Wie waren daarmee bezig en wanneer is dit uitgevoerd?

In de interviews zijn de volgende soorten vertrouwensinformatie onderkend: waardering, begrip, gedrag, belangen en machtsstructuren en steun van leidinggevenden. Hieronder wordt beschreven, welke inspanningen zijn verricht om deze informatie te verkrijgen.

Inspanningen voor informatie over waardering

Gedurende de gehele samenwerking worden inspanningen verricht met het doel elkaars werkwijze te leren kennen. Voorbeelden hiervan zijn het meelopen met elkaar en het houden van oefeningen. Het verkrijgen van inzicht in (de werkwijze van) de andere partner leidt tot begrip en waardering voor de partner, waardoor ook het vertrouwen in de partner groeit. Met name de oefeningen dragen bij aan het opbouwen van vertrouwen. Tijdens oefeningen werken de partners samen, de partners kunnen zich in elkaar verdiepen, leren elkaar kennen en ervaren wat de bijdrage van de andere partner kan zijn bij het bestrijden van het incident.

Quote veiligheidsregio: *"De kern van samenwerken is elkaar kennen. Weten wat je aan elkaar hebt en weten wat de ander doet. Samenwerken kan pas echt, als je het eigen proces niet meer centraal stelt en als je jezelf kan verdiepen in de partner en de processen van de partner".*

¹³ Dit is de fase waarin een incident, ramp of crisis optreedt.

Bovenstaande wordt bevestigd in het rapport van het Instituut voor Veiligheid en Crisismanagement (zie REF 1, bijlage 6). Hierin staat (pagina 48): "het contact tussen partijen leidt tot vertrouwen tussen partners en (dus) tot een effectiever optreden tijdens het daadwerkelijke incident".

Inspanningen voor het verkrijgen van begrip voor de partner

Het aspect 'begrip krijgen voor de andere partner' wordt expliciet door één van de geïnterviewden genoemd. Een concreet voorbeeld van een inspanning die hierbij hoort is het verdiepen in de ander met het doel te achterhalen waarom de ander op een bepaalde manier reageert (doorvragen bij specifieke situaties).

In een crisissituatie werken medewerkers van een crisisteam onder druk samen. Deze medewerkers acteren allen vanuit zijn/haar eigen perspectief. De geïnterviewde is van mening dat er meer aandacht zou moeten zijn voor het functioneren in een team, het omgaan met anderen (waarom reageert iemand op deze manier?) en het vergroten van het begrip voor de collega's. Pas als een medewerker zich verdiept heeft in een andere collega en pas als een medewerker begrip voor een collega kan opbrengen, begrijpt de medewerker waarom deze collega op een bepaalde manier reageert. In crisissituaties, waar de samenwerking naadloos op elkaar moet aansluiten, kan dit een grote rol spelen.

De geïnterviewde geeft aan, dat voor dit laatste relatief weinig expliciete inspanningen worden verricht. De geïnterviewde is van mening, dat dit meer zou moeten gebeuren en dat dit kan leiden tot een grotere vertrouwensband.

Quote veiligheidsregio: *"Als je echt 100% uit de samenwerking wilt halen, moet je elkaar door en door kennen, en weten waarom iemand op een bepaalde manier reageert. Als voorbeeld: iemand kan emotioneel reageren als het incident bepaalde herinneringen oproept. Blokkades bij het verplaatsen in de ander kunnen komen door angst, onbekendheid, liever op de achtergrond blijven, niet durven, cultuuraspect".*

Inspanningen voor informatie over het gedrag

Inzicht in het gedrag van de andere partner wordt gedurende de gehele samenwerking verkregen. Bijvoorbeeld de snelheid waarmee gereageerd wordt op voorstellen, de wijze waarop feed back wordt gegeven (wel/niet constructief), het enthousiasme wat getoond wordt en de mate waarin afspraken worden nagekomen, leveren inzicht in het gedrag van de partner. De informatie over (positief) gedrag leidt tot het opbouwen van vertrouwen.

Quote veiligheidsregio: *"Als de ene partner veel effort in de samenwerking steekt, wordt de andere partner zich bewust van de samenwerking en het gemeenschappelijke belang. Veel effort in de samenwerking steken betekent dat afspraken worden nagekomen, enthousiasme aanwezig is en de partner feed back op voorstellen geeft. Een ander belangrijk aspect waaruit blijkt dat men zich bewust is van de samenwerking, is de aanwezigheid van respect. Indien enthousiasme en respect aanwezig is, leidt dit tot energie bij de andere partner".*

Eén van de geïnterviewden vertelt dat positief gedrag ook zichtbaar wordt indien partijen elkaar bewust op de hoogte houden van ontwikkelingen en elkaar informeren over eventuele veranderingen die plaatsvinden (pro-actief informeren en handelen).

Quote veiligheidsregio: *"Neem bewust contact met elkaar op, en vertel wat er binnen de eigen organisatie gebeurt en wat je aan het doen bent. Pas dan raakt de ander betrokken en raak je op elkaar ingespeeld".*

Inspanningen voor informatie over belangen en machtstructuren

De belangen van de partner spelen een belangrijke rol bij het opbouwen van vertrouwen. De aanwezigheid van rivaliteit wordt door het Instituut voor Veiligheid en Crisismanagement (zie REF 1, bijlage 6) als aandachtspunt genoemd. Hierin staat (pg 32): "Hulpverleningsdiensten kennen en vertrouwen elkaar onvoldoende om informatie uit te wisselen. Dit is deels een gevolg van rivaliteit tussen disciplines".

De geïnterviewden geven aan, dat relatief weinig inspanningen expliciet zijn gericht op het verkrijgen van inzicht in de belangen van de andere partner. Tijdens het 'leren kennen' krijgt men wel (op hoofdlijnen) inzicht in elkaars belangen, maar dit is niet voldoende. Inzicht in de verborgen agenda, inzicht in welke mate macht een rol speelt, of inzicht in de daadwerkelijke belangen van de organisatie wordt hierdoor niet verkregen.

Quote veiligheidsregio: *"Eigen belang en macht verstoren het uitwisselen van functionele en vertrouwensinformatie. Het hebben van inzicht in elkaars belangen, kan leiden tot begrip voor een specifieke reactie van een partner".*

Inspanningen voor steun leidinggevendenden

Het uitspreken van steun door de leidinggevendenden speelt een belangrijke rol in de samenwerking. Een medewerker moet, bij het uitvoeren van activiteiten in het kader van de samenwerking, steun van zijn leidinggevende krijgen, aldus een geïnterviewde. Indien een medewerker hiervoor geen steun krijgt, zal dit direct zijn weerslag op de samenwerking hebben. Als voorbeeld: de betreffende medewerker krijgt andere opdrachten, die geen bijdrage leveren aan de samenwerking. Inspanningen die hiervoor uitgevoerd worden zijn het expliciet vragen om steun van de betreffende leidinggevendenden (neerleggen van een 'claim' voor het leveren van inzet).

11.6 Verhouding tussen inspanningen

Vraag i. Wat is de verhouding van de inspanningen om functionele en/of vertrouwensinformatie te verkrijgen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen? Wat is dit percentage bij de start van de samenwerking en wat is dit na een periode van circa één jaar?

De geïnterviewden geven aan dat het totaal aantal inspanningen niet bekend en niet gemeten is. Dit betekent dat een absolute verhouding, ten opzichte van het totaal aantal inspanningen, niet genoemd kan worden.

Op de vraag naar relatieve verhoudingen wordt verteld dat organisaties in de publieke sector 'tot elkaar veroordeeld' zijn. Partijen moeten met elkaar samenwerken, of men wil of niet (geen keuze). De partners in de rampenbestrijding zijn op hoofdlijnen al bekend met elkaars activiteiten. Het uitwisselen van functionele informatie is alleen nodig om inzicht te krijgen in elkaars (specifieke) werkwijze en organisatiestructuur, om de gezamenlijke werkwijze te bepalen en om de activiteiten en procedures op elkaar af te stemmen.

De geïnterviewden zijn van mening dat in het begin van de samenwerking, de nadruk meer ligt op het verkrijgen van vertrouwensinformatie. Een aantal geïnterviewden merkt op, dat deze inspanningen in de praktijk nog meer de nadruk zouden moeten krijgen. Reden hiervoor is dat de aanwezigheid van vertrouwen tot gevolg heeft dat de samenwerking soepeler verloopt, het vergroot de robuustheid van de samenwerking. Men weet elkaar sneller te vinden en moeilijkheden of conflicten worden makkelijker aangepakt en opgelost.

Twee geïnterviewden noemen het maken van een stakeholderanalyse als een mogelijke inspanning om vertrouwensinformatie te verkrijgen. Opgemerkt wordt, dat een stakeholderanalyse bij geen van de geïnterviewden is opgesteld). Een stakeholderanalyse geeft inzicht in de belangen van de betrokken organisatie, de doelstellingen en de achtergronden van de organisaties. Met behulp van deze informatie weten de andere partners, welke achtergronden een andere organisatie heeft en vanuit welk referentiekader ('dit is onze cultuur, zo zijn onze manieren') de betreffende organisatie reageert. Bij het uitvoeren van een stakeholderanalyse is het van belang dat niet alleen de 'sterke' punten naar voren komen, maar ook de fouten die men in het verleden heeft gemaakt.

De geïnterviewden schatten dat (bij de start van de samenwerking) de relatieve verhouding tussen de inspanningen om functionele informatie te verkrijgen en inspanningen om vertrouwensinformatie te verkrijgen ongeveer 40/60 (functioneel versus vertrouwen) is. Na een periode van een jaar is deze verhouding weinig verandert, de geïnterviewden denken dat de relatieve verhouding dan (nog steeds) 40/60 of anders 50/50 is.

11.7 Conclusies case rampenbestrijding

In de tabellen 5 en 6 is een samenvatting van bovenstaande weergegeven¹⁴. In deze tabellen staat over welke functionele en vertrouwensinformatie gesproken is, welke inspanningen hierbij horen en door wie en wanneer deze inspanningen zijn uitgevoerd. Op basis van de voorgaande paragrafen en deze tabellen zijn, aan de hand van de deelvragen, een aantal conclusies opgesteld.

De centrale vraag van het praktijkonderzoek (zie hoofdstuk 7) is: *"Hoe ligt (bij een samenwerking) de verhouding tussen de (gepleegde) inspanningen benodigd voor het uitwisselen en verkrijgen van functionele informatie en vertrouwensinformatie en hoe ontwikkelt deze verhouding zich in de tijd?"*

De centrale vraag is in een aantal deelvragen uitgewerkt. In deze paragraaf worden de deelvragen voor de case rampenbestrijding beantwoord en worden conclusies ten aanzien van de deelvragen

¹⁴ De inhoud van de tabellen is niet limitatief. De tabellen geven de aspecten weer, waar tijdens de interviews over gesproken is.

opgesteld. De paragraaf wordt afgesloten met een algemene conclusie ten aanzien van de centrale vraag.

Deelvraag 6: Wat is het doel van de samenwerking, hoe is de samenwerking ontstaan en welke organisaties nemen deel aan de samenwerking?

De samenwerking binnen de rampenbestrijding wordt gezien als een ketensamenwerking. Deelnemende partijen zijn bijvoorbeeld de brandweer, politie, geneeskundige hulpverlening et cetera. Partijen moeten samenwerken om de gemeenschappelijke doelstelling te bereiken. Een voorbeeld hiervan is het voorkomen en/of beperken van schade en slachtoffers. Dit betekent dat partijen enerzijds de activiteiten moeten voorbereiden (preparatie) en anderzijds ook daadwerkelijk gezamenlijk moeten optreden (repressie en nazorg).

Deelvraag 7: Wordt binnen de samenwerking functionele informatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete functionele informatie binnen deze samenwerking?

Op basis van de resultaten in paragraaf 11.2 en tabel 5 kan geconcludeerd worden dat bij deze case expliciet functionele informatie onderkend wordt. In tabel 5 is samengevat, welke functionele informatie binnen de case rampenbestrijding is uitgewisseld en/of is verkregen. Voorbeelden van functionele informatie binnen de rampenbestrijding zijn informatie over de problematiek van de samenwerking, informatie over elkaars werkwijze, informatie over het incident en informatie in het kader van het evalueren van de oefeningen of het incident.

Deelvraag 8: Wordt binnen de samenwerking vertrouwensinformatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete vertrouwensinformatie binnen deze samenwerking?

Op basis van de resultaten in paragraaf 10.4 en in tabel 6 kan geconcludeerd worden, dat binnen deze case expliciet onderscheid in vertrouwensinformatie wordt gemaakt. Voorbeelden van vertrouwensinformatie binnen de rampenbestrijding zijn begrip voor de partner, informatie over de belangen die de partner nastreeft, informatie over machtsstructuren.

Conclusie 12

In de samenwerking binnen de rampenbestrijding wordt een expliciet onderscheid gemaakt tussen functionele informatie en vertrouwensinformatie. Beide typen informatie worden expliciet in de praktijk onderkend.

Deelvraag 9: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om functionele informatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Binnen de samenwerking zijn expliciete inspanningen uitgevoerd, waarbij functionele informatie is verkregen (zie paragraaf 11.3 en tabel 5). Deze inspanningen zijn zowel bij de start van de samenwerking, als ook na een periode van circa één jaar uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn het bespreken van de problematiek en de gemeenschappelijk doelstelling en het meelopen met elkaar (met name bij de start van de samenwerking), het geven van presentaties en oefenen en evalueren (beide gedurende de gehele samenwerking).

Conclusie 13

Bij de case rampenbestrijding zijn expliciete inspanningen verricht, waarbij functionele informatie is verkregen.

Deelvraag 10: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om vertrouwensinformatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Binnen de samenwerking zijn inspanningen uitgevoerd, waarbij vertrouwensinformatie is verkregen (zie paragraaf 11.4 en tabel 6). Deze inspanningen zijn zowel bij de start van de samenwerking, als ook na een periode van circa één jaar uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn activiteiten waardoor begrip voor de partner, informatie over het gedrag en inzicht in de belangen van de partner is verkregen (bijvoorbeeld door het meelopen met elkaar en het gezamenlijk oefenen). Andere voorbeelden zijn het geven van enthousiaste reacties en vragen om steun van het management (neerleggen van een claim voor inzet).

Conclusie 14

Bij de case rampenbestrijding zijn expliciete inspanningen verricht, waarbij vertrouwensinformatie is verkregen. Met name de inspanningen om 'begrip voor elkaar' te verkrijgen en inzicht in elkaars belangen en 'machtsstructuren' te verkrijgen, worden gezien als relevante inspanningen.

Bij deze case kan één inspanning onderkend worden, waarbij zowel functionele informatie als ook (impliciet) vertrouwensinformatie is verkregen. Deze inspanning heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in elkaars processen, activiteiten en werkwijze ('elkaar leren kennen' en 'inleven in elkaar'). De 'inlevingsactiviteiten' leiden tot het verkrijgen van zowel functionele informatie als ook vertrouwensinformatie. De functionele informatie die hierbij verkregen wordt, betreft informatie over de daadwerkelijke activiteiten (hoe, wie, wat), de vertrouwensinformatie die hierbij verkregen wordt, heeft met name betrekking op het gedrag en de deskundigheid van de partner.

Conclusie 15

Bij de case rampenbestrijding kan één inspanning ('elkaar leren kennen') onderkend worden, waarbij zowel functionele informatie, als ook vertrouwensinformatie is verkregen.

Deelvraag 11: Wat is de verhouding van de inspanningen om functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen? Wat is deze verhouding bij de start van de samenwerking en wat is deze verhouding na een periode van circa één jaar?

Bij de case rampenbestrijding zijn de (publieke) organisaties tot elkaar veroordeeld om samen te werken. Bij deze samenwerking spelen de inhoudelijke activiteiten en de reputatie van de partner geen rol bij de keuze of wel of niet samengewerkt zal worden; de partners moeten met elkaar samenwerken, of men wil of niet. Daarnaast zijn de organisaties op hoofdlijnen bekend met elkaars activiteiten. Het uitwisselen van functionele informatie is alleen nodig om inzicht te verkrijgen in elkaars (specifieke) werkwijze en organisatiestructuur, om de gezamenlijke werkwijze te bepalen en om de activiteiten en procedures op elkaar af te stemmen.

De aanwezigheid van vertrouwen en het opbouwen van dit vertrouwen spelen gedurende de gehele samenwerking een nadrukkelijke rol. De geïnterviewden zijn van mening, dat hier meer aandacht aan besteed moet worden. Eén geïnterviewde noemt expliciet de activiteit 'uitvoeren van een stakeholderanalyse'. Dit instrument kan ingezet worden voor het verkrijgen van inzicht in de belangen van de partner. Deze inspanning is bij geen van de geïnterviewden expliciet uitgevoerd.

Conclusie 16

De geschiedenis en de achtergrond van de samenwerking zijn van invloed op welke informatie, wanneer (gedurende het verloop van de samenwerking) uitgewisseld en/of verkregen wordt en op welke inspanningen de nadruk wordt gelegd.

De verhouding tussen de inspanningen om functionele informatie en vertrouwensinformatie te verkrijgen kunnen alleen relatief en gevoelsmatig worden vastgesteld. Bij de start van de samenwerking wordt de nadruk gelegd op het verkrijgen van vertrouwensinformatie en het opbouwen van vertrouwen. De geschatte (relatieve) verhouding tussen de inspanningen is 40/60 (functioneel versus vertrouwen). Na een periode van een jaar is deze relatieve verhouding nog steeds 40/60 of ongeveer 50/50.

Conclusie 17

De verhouding tussen de inspanningen kan (door de geïnterviewden) alleen relatief en gevoelsmatig gegeven worden. Absolute getallen zijn niet beschikbaar. Bij de case rampenbestrijding is de verhouding ongeveer 40/60 (bij de start van de samenwerking) en 50/50 na ongeveer een periode van 1 jaar.

Op basis van bovenstaande (conclusies) kan (voor deze case) een algemene conclusie ten aanzien van de centrale vraag opgesteld worden. Deze conclusie is verwoordt in conclusie nr. 18.

Conclusie 18

Bij de case rampenbestrijding ligt (gedurende de gehele samenwerking) de nadruk grotendeels op het verkrijgen van vertrouwensinformatie en het opbouwen van vertrouwen. Het verkrijgen van functionele informatie is alleen nodig om inzicht te krijgen in elkaars (specifieke) werkwijze, het verkrijgen van vertrouwensinformatie is nodig om de samenwerking voorspoedig te laten verlopen.

	Omschrijving functionele informatie	Inspanningen	Door wie uitgevoerd	Wanneer
Functionele informatie	Informatie over de problematiek	Bijeenkomsten waarbij gesproken wordt over de problematiek van de samenwerking binnen de rampenbestrijding.	Bestuurders	Met name bij de start van de samenwerking, geïnterviewden geven aan dat deze inspanning meer uitgevoerd moet worden.
	Informatie over de werkwijze van de partner	Inspanningen met het doel de werkwijze van de partner beter te leren kennen. Voorbeelden zijn: geven van workshops, meelopen met elkaar, afstemmen van procedures en planvorming, houden van oefeningen.	Beleidsmedewerkers en operationele medewerkers.	Gedurende de gehele samenwerking.
	Informatie over het incident	Inspanningen met het doel informatie over het incident te verspreiden. Voorbeelden zijn het voeren van overleg op ter plaatse (ter plaatse van het incident), communiceren via mobiele netwerken.	Bestuurders, operationele medewerkers, hulpverleningsdiensten en centralisten.	Gedurende de gehele samenwerking.
	Informatie in het kader van evaluatie	Bijeenkomsten met het doel de oefening of het incident te evalueren.	Bestuurders en operationele medewerkers.	Gedurende de gehele samenwerking, geïnterviewden geven aan dat deze inspanning meer uitgevoerd moet worden.

Tabel 5 Functionele informatie case rampenbestrijding

	Omschrijving vertrouwensinformatie	Inspanningen	Door wie uitgevoerd	Wanneer
Vertrouwensinformatie	Waardering	Inspanningen met het doel inzicht te verkrijgen in de werkwijze van de partner.	Bestuurders en operationele medewerkers.	Gedurende de gehele samenwerking.
	Begrip	Het verdiepen in de partner met het doel te achterhalen waarom de partner op een bepaalde manier reageert.	Bestuurders en operationele medewerkers.	Gedurende de gehele samenwerking.
	Gedrag	Informatie over het gedrag (bijvoorbeeld enthousiasme, nakomen van afspraken) wordt verkregen tijdens allerlei vormen van interactie (tijdens vergaderingen, oefeningen, contactmomenten en cetera).	Bestuurders en operationele medewerkers.	Gedurende de gehele samenwerking.
	Belangen en machtsstructuren	Tijdens het 'leren kennen' wordt (op hoofdlijnen) inzicht verkregen in elkaars belangen.	Bestuurders en operationele medewerkers.	Geïnterviewden geven aan dat hier meer aandacht aan besteed moet worden.
	Steun van leidinggevend	Uitspreken van steun voor de samenwerking (medewerkers krijgen de gelegenheid om activiteiten voor de samenwerking uit te voeren), neerleggen van een 'claim;' voor het leveren van inzet.	Leidinggevend en management.	Gedurende de gehele samenwerking.

Tabel 6 Vertrouwensinformatie case rampenbestrijding

DEEL D: Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Deel D beschrijft de conclusies en de aanbevelingen, die op basis van de verkregen resultaten opgesteld kunnen worden. In Deel C (hoofdstukken 9 en 10) zijn de conclusies per case beschreven. In deel D zijn de overkoepelende conclusies beschreven. Op basis hiervan zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek en een reflectie beschreven.

Leeswijzer

Deel D bestaat uit 2 hoofdstukken. Hoofdstuk 12 beschrijft de overkoepelende conclusies van het onderzoek (state of the art en praktijkonderzoek). In hoofdstuk 12 komen ook de aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan de orde. Hoofdstuk 13 tenslotte sluit af met een reflectie op het onderzoek.

12 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies en aanbevelingen, die op basis van de inhoud van de delen A, B en C opgesteld kunnen worden.

12.1 Conclusies

12.1.1 Inleiding

In dit onderzoek is een beeld geschetst van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties en de inspanningen die verricht worden om deze informatie te verkrijgen. In dit hoofdstuk worden, op basis van de bevindingen, de conclusies gepresenteerd. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de centrale vraagstelling van het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek:

"Wat is de inhoud van de informatie die door samenwerkende organisaties gedeeld en/of verkregen wordt?"

en

"Hoe ligt (bij een samenwerking) de verhouding tussen de (gepleegde) inspanningen benodigd voor het uitwisselen en verkrijgen van functionele informatie en vertrouwensinformatie en hoe ontwikkelt deze verhouding zich in de tijd?"

Op basis van de literatuur is onderzocht, wat daadwerkelijk (inhoudelijk) onder functionele informatie en vertrouwensinformatie wordt verstaan. In het praktijkonderzoek is onderzocht, of inspanningen worden verricht, met het doel de functionele en vertrouwensinformatie te verkrijgen en/of uit te wisselen en wat de verhouding tussen deze inspanningen (in het verloop van de tijd) is.

De twee hoofdvragen zijn in een aantal deelvragen uitgewerkt. De deelvragen (zie ook hoofdstuk 1 en hoofdstuk 7) zijn:

Deelvraag 1: Wat wordt onder samenwerking verstaan en welke vormen (inclusief kenmerken) van samenwerking kunnen onderkend worden?

Deelvraag 2: Welke fasen kunnen onderkend worden bij het inrichten en plannen van een samenwerking en welke activiteiten worden gedurende deze fasen uitgevoerd?

Deelvraag 3: Wat is de rol van vertrouwen in een samenwerking?

Deelvraag 4: Welke informatie wordt voor het plannen en uitvoeren van een samenwerking uitgewisseld cq verkregen?

Deelvraag 5: Welke informatie wordt bij het opbouwen van vertrouwen tussen samenwerkende organisatie uitgewisseld cq verkregen?

Deelvraag 6: Wat is het doel van de samenwerking, hoe is de samenwerking ontstaan en welke organisaties nemen deel aan de samenwerking?

Deelvraag 7: Wordt binnen de samenwerking functionele informatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete functionele informatie binnen deze samenwerking?

Deelvraag 8: Wordt binnen de samenwerking vertrouwensinformatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete vertrouwensinformatie binnen deze samenwerking?

Deelvraag 9: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om functionele informatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Deelvraag 10: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om vertrouwensinformatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Deelvraag 11: Wat is de verhouding van de inspanningen om functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen? Wat is deze verhouding bij de start van de samenwerking en wat is deze verhouding na een periode van circa één jaar?

Hoofdstuk 6 beschrijft de antwoorden op de deelvragen 1 t/m 5, inclusief de conclusies die op basis hiervan getrokken kunnen worden. In de hoofdstukken 10 en 11 (respectievelijk de paragrafen 10.7 en 11.7) zijn, voor beide cases, de deelvragen 6 t/m 11 beantwoord en zijn bijbehorende conclusies opgesteld. Hieronder worden alle deelvragen en de conclusies herhaald en wordt aangegeven op basis van welke hoofdstukken de conclusies zijn opgesteld.

12.1.2 Conclusies 'state of the art'

Voor het beantwoorden van de deelvragen 1 t/m 5 is verschillende literatuur bestudeerd. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn beschreven in deel A van dit rapport. Op basis van de

bestudeerde literatuur en de inhoud van hoofdstuk 2 t/m 5, zijn in hoofdstuk 6 de deelvragen beantwoord. Hieronder zijn de belangrijkste aspecten herhaald.

Deelvraag 1: Wat wordt onder samenwerking verstaan en welke vormen (inclusief kenmerken) van samenwerking kunnen onderkend worden?

Deze vraag is in hoofdstuk 2 aan de orde gekomen. Achtereenvolgens is in hoofdstuk 2 een definitie van samenwerking gegeven en zijn de kenmerken (doelstellingen en vormen van samenwerking beschreven). Op basis van de inhoud van hoofdstuk 2 is onderstaande conclusie opgesteld.

Conclusie

Verskillende samenwerkingsvormen (met verschillende kenmerken) kunnen onderkend worden. De beschrijving van de vormen van samenwerking geeft inzicht in de aspecten die van belang zijn bij een samenwerking. Een samenwerking kenmerkt zich onder andere door het (strategische en) gemeenschappelijke doel van de samenwerking en de onderlinge afhankelijkheid van de betrokken organisaties om dit gemeenschappelijke doel te bereiken.

Deelvraag 2: Welke fasen kunnen onderkend worden bij het inrichten en plannen van een samenwerking en welke activiteiten worden gedurende deze fasen uitgevoerd?

In hoofdstuk 3 zijn vier fasen van samenwerking beschreven, dit heeft geleid tot de volgende conclusie.

Conclusie

Een samenwerking kan opgedeeld worden in vier fasen. In de vier fasen staan steeds andere aspecten en andere activiteiten centraal. De fase en het doel van de samenwerking zijn bepalend voor de activiteiten die op dat moment binnen de samenwerking uitgevoerd worden.

Deelvraag 3: Wat is de rol van vertrouwen in een samenwerking?

In hoofdstuk 4 is de rol van vertrouwen in een samenwerking toegelicht, aan de hand hiervan is de volgende conclusie opgesteld.

Conclusie

Vertrouwen speelt een belangrijke rol in de samenwerking (gedurende alle fasen van de samenwerking). De aanwezigheid van vertrouwen heeft invloed op het verloop van de samenwerking en de wijze waarop de partners met elkaar omgaan.

Deelvraag 4: Welke informatie wordt voor het plannen en uitvoeren van een samenwerking uitgewisseld cq verkregen?

Deelvraag 5: Welke informatie wordt bij het opbouwen van vertrouwen tussen samenwerkende organisatie uitgewisseld cq verkregen?

De literatuur beschrijft geen expliciet overzicht van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties, de literatuur beschrijft indirect wel de informatie, die voor samenwerkende organisaties van belang is (zie hoofdstuk 5). Hierbij kunnen twee typen informatie onderkend worden, te weten functionele informatie en vertrouwensinformatie. In hoofdstuk 5 is in de tabellen 1 en 2 beschreven, welke inhoudelijke informatie onder functionele en vertrouwensinformatie verstaan kan worden. De tabellen zijn opgesteld op basis van de inhoud van de hoofdstukken 2, 3 en 4.

Conclusie

Een compleet 'overall' overzicht van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties is niet beschikbaar. Wel kan een indicatie opgesteld worden van de inhoudelijke functionele en vertrouwensinformatie die binnen een samenwerking wordt verkregen (zie tabellen 1 en 2).

12.1.3 Conclusies praktijkonderzoek

Voor het beantwoorden van deelvragen 6 t/m 11 is een praktijkonderzoek uitgevoerd. Tijdens het praktijkonderzoek zijn twee cases onderzocht en is verschillende documentatie bestudeerd (zie bijlage 5 en 6 voor de referenties). De resultaten van de case studies zijn beschreven in de hoofdstukken 10 en 11. In de paragrafen 10.7 en 11.7 zijn de deelvragen 6 t/m 11 beantwoord en zijn conclusies van de cases beschreven. Hieronder worden de belangrijkste elementen van deze conclusies herhaald.

Deelvraag 6: Wat is het doel van de samenwerking, hoe is de samenwerking ontstaan en welke organisaties nemen deel aan de samenwerking?

De twee onderzochte cases zijn verschillend van aard, hebben verschillende doelstellingen en zijn op een verschillende manier georganiseerd. De case Imtech – Omroep Friesland betreft de samenwerking tussen twee private organisaties. De samenwerking wordt gezien als een strategische samenwerking. De samenwerking binnen de rampenbestrijding wordt gezien als een ketensamenwerking. Deelnemende partijen zijn bijvoorbeeld de brandweer, politie, geneeskundige hulpverlening et cetera. Partijen moeten samenwerken om de gemeenschappelijke doelstelling te bereiken.

Deelvraag 7: Wordt binnen de samenwerking functionele informatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete functionele informatie binnen deze samenwerking?

Op basis van de resultaten in paragrafen 10.2 en 11.2 kan geconcludeerd worden dat bij beide cases expliciet functionele informatie onderkend wordt. In de tabellen 3 en 5 is samengevat, welke functionele informatie bij beide cases is uitgewisseld en/of verkregen.

Deelvraag 8: Wordt binnen de samenwerking vertrouwensinformatie verkregen en zo ja, wat is (voorbeelden) expliciete vertrouwensinformatie binnen deze samenwerking?

Op basis van de resultaten in de paragrafen 10.4 en 11.4 kan geconcludeerd worden dat bij beide cases expliciete vertrouwensinformatie onderkend wordt. In de tabellen 4 en 6 is samengevat, om welke inhoudelijke vertrouwensinformatie het hierbij gaat.

Conclusie

Bij beide cases wordt een (expliciet) onderscheid gemaakt tussen functionele informatie en vertrouwensinformatie. Beide typen informatie zijn expliciet in de praktijk onderkend. Gezien de achtergrond, samenstelling en situatie van beide cases spelen andere inhoudelijke functionele informatie en andere inhoudelijke vertrouwensinformatie een rol.

Deelvraag 9: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om functionele informatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Binnen beide samenwerkingsverbanden zijn inspanningen uitgevoerd, waarbij expliciete functionele informatie is verkregen. Deze inspanningen zijn beschreven in de paragrafen 10.3 en 11.3 en zijn samengevat in de tabellen 3 en 5. De inspanningen zijn zowel bij de start van de samenwerking, als ook na een periode van circa één jaar uitgevoerd.

Conclusie

Bij beide cases zijn expliciete inspanningen verricht, waarbij functionele informatie is verkregen.

Deelvraag 10: Zijn er (en zo ja, welke) inspanningen verricht om vertrouwensinformatie te verkrijgen gedurende het verloop van de samenwerking?

Binnen beide samenwerkingsverbanden zijn inspanningen uitgevoerd, waarbij expliciete vertrouwensinformatie is verkregen (zie paragrafen 10.4 en 11.4). Deze inspanningen zijn in de tabellen 4 en 6 samengevat. Deze inspanningen zijn zowel bij de start van de samenwerking, als ook na een periode van circa één jaar uitgevoerd.

Conclusie

Bij beide cases zijn expliciete inspanningen verricht, waarbij vertrouwensinformatie is verkregen.

Bij beide cases kan één inspanning onderkend worden, waarbij zowel functionele informatie als ook (impliciet) vertrouwensinformatie is verkregen. Deze inspanning heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in elkaars processen, activiteiten en werkwijze ('elkaar leren kennen' en 'inleven in elkaar').

Conclusie

Bij beide cases kan één inspanning ('elkaar leren kennen') onderkend worden, waarbij zowel functionele informatie, als ook vertrouwensinformatie is verkregen.

Deelvraag 11: Wat is de verhouding van de inspanningen om functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen? Wat is deze verhouding bij de start van de samenwerking en wat is deze verhouding na een periode van circa één jaar?

Uit hoofdstuk 10 blijkt dat bij de case Imtech – Omroep Friesland, bij de start van de samenwerking, de nadruk heeft gelegen op het verkrijgen van functionele informatie. In een later stadium zijn ook inspanningen uitgevoerd om vertrouwensinformatie (commitment) te verkrijgen. Gevoelsmatig zeggen de geïnterviewden dat de (relatieve) verhouding bij de start van de

samenwerking ongeveer 70/30 (functioneel versus vertrouwen) is. Na een periode van een jaar is deze verhouding ongeveer 50/50.

Uit hoofdstuk 11 blijkt dat bij case rampenbestrijding, de inspanningen om vertrouwensinformatie (inzicht in machtstructuren, inzicht in de belangen van de partner en verkrijgen van begrip voor de partner) te verkrijgen, gedurende de gehele samenwerking een nadrukkelijke rol spelen. De geïnterviewden zijn van mening, dat hier zelfs meer aandacht aan besteed moet worden. De inspanningen om functionele informatie te verkrijgen zijn ook van belang, maar in mindere mate. Dit geldt met name bij de start van de samenwerking. De geschatte (relatieve) verhouding tussen de inspanningen is 40/60 (functioneel versus vertrouwen). Na een periode van een jaar is deze relatieve verhouding ongeveer 50/50.

Conclusie

De geschiedenis en de achtergrond van de samenwerking heeft invloed op de inspanningen die uitgevoerd worden, om informatie te verkrijgen. Afhankelijk van deze achtergrond et cetera, zal de nadruk meer liggen op inspanningen om vertrouwensinformatie te verkrijgen, of zal de nadruk meer liggen op inspanningen om functionele informatie te verkrijgen.

Conclusie

De verhouding tussen de inspanningen kan (door de geïnterviewden) alleen relatief en gevoelsmatig gegeven worden. Absolute getallen zijn niet beschikbaar.

Bij de case Imtech – Omroep Friesland ligt (bij de start van de samenwerking) de nadruk op het uitvoeren van inspanningen om functionele informatie te verkrijgen. Pas in een later stadium, begint bij deze case het verkrijgen van (extra) vertrouwensinformatie een grotere rol te spelen. De verhouding tussen de inspanningen is 70/30 (functioneel versus vertrouwen, bij de start van de samenwerking) en 50/50 na ongeveer een periode van één jaar.

Bij de case rampenbestrijding ligt (gedurende de gehele samenwerking) de nadruk grotendeels op het verkrijgen van vertrouwensinformatie en het opbouwen van vertrouwen. Het verkrijgen van functionele informatie is alleen nodig om inzicht te krijgen in elkaars (specifieke) werkwijze, het verkrijgen van vertrouwensinformatie is nodig om de samenwerking voorspoedig te laten verlopen. De verhouding tussen de inspanningen is ongeveer 40/60 (bij de start van de samenwerking) en 50/50 na ongeveer een periode van één jaar.

12.1.4 Conclusies centrale vraagstelling

In paragraaf 12.1.1 is de centrale vraagstelling van zowel het literatuuronderzoek als ook het praktijkonderzoek beschreven.

De centrale vraagstelling van het literatuuronderzoek heeft betrekking op de inhoud van de informatie die door samenwerkende organisaties verkregen en/of uitgewisseld wordt. Op basis van de literatuur is onderzocht, wat de inhoud van deze informatie is. Geconcludeerd kan worden dat de 'te delen en verkregen' informatie uit enerzijds functionele informatie en anderzijds uit vertrouwensinformatie bestaat. Van beide soorten informatie is inhoudelijk beschreven, wat hieronder verstaand wordt (zie hoofdstuk 5).

De centrale vraagstelling van het praktijkonderzoek heeft betrekking op de inspanningen die uitgevoerd worden, om deze informatie te verkrijgen. Bij twee praktijkcases is onderzocht, wat de verhouding tussen deze inspanningen is en hoe deze verhouding gedurende de samenwerking wijzigt. Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden, dat de verhouding tussen de inspanningen om functionele en vertrouwensinformatie te verkrijgen, bij beide cases anders ligt. Bij de samenwerking tussen Imtech en Omroep Friesland ligt, bij de start van de samenwerking, de nadruk op het verkrijgen van functionele informatie. Hierbij speelt mee, dat beide organisaties reeds in het verleden al samen hebben gewerkt (vertrouwen tussen beide organisaties was reeds bij de start van de samenwerking aanwezig). Na een periode van circa één jaar, krijgt het verkrijgen van vertrouwensinformatie meer de nadruk.

Bij de samenwerking binnen de rampenbestrijding ligt de nadruk gedurende de gehele samenwerking op het verkrijgen van vertrouwensinformatie. Functionele informatie is alleen nodig voor het onderling afstemmen van de activiteiten, inhoudelijk is men reeds op de hoogte van de activiteiten van de andere organisaties. Vertrouwensinformatie speelt in deze samenwerking een grote rol.

Samenvattend wordt geconcludeerd dat afhankelijk van de geschiedenis en de achtergrond van de samenwerking, andere inhoudelijke informatie een rol speelt en de nadruk op andere inspanningen wordt gelegd en daarmee de verhouding tussen de inspanningen anders ligt. De verhouding tussen de inspanningen wijzigt bij beide samenwerkingsverbanden gedurende het verloop van de samenwerking. Ook dit is afhankelijk van de achtergrond en de geschiedenis van de samenwerking.

12.2 Aanbevelingen

Op basis van het voorgaande en de conclusies zijn een aantal aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen worden hieronder toegelicht.

Het onderzoek levert inzicht in de inhoudelijke informatie die tussen samenwerkende organisaties verkregen en/of uitgewisseld wordt. Hiervoor is in hoofdstuk 5 een indicatie van inhoudelijke informatie opgesteld. Het onderzoek levert geen compleet overzicht van de informatiebehoefte, een compleet 'overall' overzicht van de informatiebehoefte kan niet (op basis van de bestudeerde literatuur) opgesteld worden. Uit nader onderzoek moet blijken, welke informatie nog meer door samenwerkende organisaties verkregen en/of uitgewisseld wordt. Om dit te verkrijgen, zal een samenwerking nader bestudeerd moeten worden (bijvoorbeeld door het uitvoeren van observaties). Pas dan kan een meer volledig overzicht van de informatiebehoefte opgesteld worden.

Daarnaast is, in dit onderzoek, alleen voor de functionele informatie aangegeven welke informatie per fase verkregen of uitgewisseld wordt. Voor de vertrouwensinformatie is alleen een totaal overzicht weergegeven (niet opgedeeld in fasen). Uit nader onderzoek moet blijken, welke inhoudelijke vertrouwensinformatie, in welke fase, in een samenwerking verkregen wordt.

Aanbeveling 1, vervolgonderzoek

Voor een compleet overzicht van de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties dienen één of meerdere organisaties binnen een samenwerking nauwgezet en gedurende een langere periode gevolgd (bijvoorbeeld geobserveerd) te worden (longitudinaal onderzoek) genoemd. De onderzoeksvraag hierbij is: Welke functionele informatie en vertrouwensinformatie wordt, in welke fase, door samenwerkende organisaties verkregen en/of uitgewisseld?

Binnen dit onderzoek zijn twee samenwerkingverbanden nader onderzocht. Bij beide cases zijn een aantal inspanningen aan de orde gekomen, die uitgevoerd zijn met het doel informatie te verkrijgen. Deze inspanningen zijn niet limitatief. Uit nader onderzoek moet blijken, welke inspanningen nog meer uitgevoerd kunnen worden, om functionele informatie of vertrouwensinformatie te verkrijgen. Als voorbeeld: bij één van deze cases is de inspanningen 'uitvoeren van een stakeholderonderzoek' genoemd. Wellicht kunnen (aan de hand van vervolgonderzoek) nog meer (andere) inspanningen geïnventariseerd worden.

Verder blijkt uit de conclusies, dat de verhouding tussen de inspanningen, geen absoluut getal is. De geïnterviewden kunnen de verhouding tussen de inspanningen alleen gevoelsmatig en relatief beschrijven. Reden hiervoor is dat de inspanningen niet gemeten zijn en geen overzicht van het totaal aantal inspanningen aanwezig is. Indien de onderzoeker geïnteresseerd is in relatieve getallen, zullen de inspanningen consequent in beeld gebracht moeten worden en wellicht concreter benoemd moeten worden. Bovenstaande leidt tot de volgende aanbeveling.

Aanbeveling 2, vervolgonderzoek

Voer een onderzoek uit bij één samenwerking, waarbij alle inspanningen geoperationaliseerd worden en gevolgd en/of geobserveerd worden (longitudinaal onderzoek). De onderzoeksvragen hierbij zijn: Welke inspanningen worden door samenwerkende organisaties uitgevoerd, met het doel functionele en/of samenwerkende organisatie te verkrijgen? Wat zijn deze inspanningen? Wanneer en frequent worden deze inspanningen daadwerkelijk uitgevoerd? Wat is de daadwerkelijke (absolute) verhouding tussen deze inspanningen?

Uit de resultaten van de samenwerking tussen Imtech en Omroep Friesland is gebleken, dat het 'kennen van de reputatie' van invloed is op de uitgevoerde inspanningen om informatie te verkrijgen. Omdat men reeds bekend was met de partner, is de nadruk (bij de start van de samenwerking) niet gelegd bij het verkrijgen van vertrouwensinformatie. Onduidelijk is, of dit ook bij andere private samenwerkingsverbanden een rol speelt. Wat is de rol van 'het kennen van de reputatie' op de inspanningen die uitgevoerd worden om informatie te verkrijgen, welke rol speelt deze geschiedenis en deze achtergrond?

De samenwerking binnen de rampenbestrijding kent een andere achtergrond, deze samenwerking heeft andere kenmerken. Een specifiek kenmerk van de rampenbestrijdingscase is dat de betrokken organisaties tot elkaar 'veroordeeld' zijn. Deze kenmerken hebben invloed op de waargenomen resultaten. Omdat bij de case rampenbestrijding de partners met elkaar moeten samenwerken, ligt gedurende de gehele samenwerking de nadruk op het verkrijgen van vertrouwensinformatie. De vraag die hierbij rijst, is in hoeverre deze resultaten ook bij andere cases gelden. Op basis van hiervan is de volgende aanbeveling en zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

Aanbeveling 3, vervolgonderzoek

Voer een soortgelijk onderzoek uit bij meerdere private en/of publieke samenwerkingsverbanden. De onderzoeksvragen hierbij zijn: Welke inspanningen (om informatie te verkrijgen) worden door samenwerkende organisaties uitgevoerd, die al eerder samengewerkt hebben? Welke inspanningen worden door organisaties uitgevoerd, die verplicht zijn om met elkaar samen te werken? In hoeverre zijn de resultaten van dit voorliggende onderzoek, ook van toepassing bij andere (private of publieke) cases?

In paragraaf 11.1.5 is geconcludeerd dat bij beide cases inspanningen worden verricht om functionele informatie en vertrouwensinformatie te verkrijgen. De geïnterviewden van de case rampenbestrijding zijn zelfs van mening, dat meer aandacht aan verkrijgen van vertrouwensinformatie besteed moet worden (zie paragrafen 10.5 en 10.6). Het uitvoeren van een 'stakeholderanalyse' is hierbij expliciet als een instrument genoemd (zie paragraaf 10.6).

Deze opmerking is aanleiding voor het formuleren van een aanbeveling voor een samenwerking zelf.

Aanbeveling 4 (specifiek voor een samenwerking)

Besteed bewust aandacht aan het verkrijgen van vertrouwensinformatie (inclusief de inspanningen om vertrouwensinformatie te verkrijgen) binnen een samenwerking. Pas bijvoorbeeld het instrument 'stakeholderanalyse' toe, met het doel inzicht in de belangen van de partner te verkrijgen.

13 Reflectie

Dit onderzoek is opgezet vanuit het doel om inzicht te verkrijgen in de informatie die tussen samenwerkende organisatie wordt uitgewisseld en/of wordt verkregen. Tevens geeft dit onderzoek inzicht in de inspanningen die verricht worden om informatie te verkrijgen, inclusief de verhouding tussen deze inspanningen. Het onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek en het bestuderen van twee cases.

Het onderzoek is opgezet vanuit vier begrippen, te weten samenwerkingsverbanden, functionele informatie, vertrouwensinformatie en inspanningen. De keuze voor deze vier begrippen heeft tot doel om een uitspraak te kunnen doen of organisaties functionele informatie en vertrouwensinformatie onderkennen, de inspanningen die door organisaties verricht worden om deze informatie te verkrijgen en de verhouding tussen deze inspanningen.

Om hier uitspraken over te kunnen doen, zijn twee cases bestudeerd, te weten een private en een publieke case. Het voordeel van twee cases was dat voor twee (verschillende) cases de informatiebehoefte en de inspanningen in beeld konden worden gebracht. Het nadeel was dat niet altijd de gewenste diepte kon worden bereikt (de cases zijn op hoofdlijnen bestudeerd). Omdat maar één case met private organisaties en één case met publieke organisaties is onderzocht, kon geen vergelijking tussen soortgelijke cases opgesteld worden. Wel zijn verschillen tussen beide cases vastgesteld. Onduidelijk is, in hoeverre deze verschillen ook in andere situaties (andere cases) optreden.

In de literatuur is niet veel geschreven over de inspanningen die verricht worden met het doel informatie te verkrijgen en de verhouding tussen deze inspanningen. Een overzicht van meerdere mogelijke inhoudelijke inspanningen (bijvoorbeeld vergelijkbaar met het overzicht van mogelijke inhoudelijke functionele of vertrouwensinformatie) was niet beschikbaar. Wel zijn (door de onderzoeken) een aantal mogelijke inspanningen (als voorbeeld) geformuleerd. Het nadeel hiervan was dat maar een aantal voorbeelden aan de geïnterviewden voorgelegd kon worden (geen uitgebreid overzicht, zoals het overzicht van de informatiebehoefte). Indien de inspanningen duidelijker geoperationaliseerd zijn, is het wellicht eenvoudiger voor de geïnterviewden, om de inspanningen te herkennen en ze te benoemen (en vervolgens de onderlinge verhouding te benoemen).

In het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden verliep met name de combinatie tussen literatuuronderzoek en interviews goed. Datgene wat in de literatuur was gevonden, is gebruikt tijdens de interviews. Met behulp van de gestructureerde vragenlijsten is het theoretische kader aangevuld en aangescherpt.

Bij voorkeur was tijdens dit onderzoek ook de onderzoeksmethode 'observaties' toegepast. Gezien de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd (vakantie en zomerperiode 2008), was dit helaas niet mogelijk. Wellicht dat observaties tot een verdere aanscherping (en uitbreiding) van de resultaten hadden geleid.

Als laatste wil ik dit rapport graag afsluiten met een persoonlijke reflectie. Terugkijkend op de afgelopen 6 maanden, kan ik concluderen, dat ik veel geleerd heb tijdens deze afstudeerperiode. Niet alleen inhoudelijk (over het onderwerp), maar ook over het opzetten en uitvoeren van een onderzoek.

Deze ervaringen heb ik reeds in mijn dagelijkse werk toe kunnen passen. Parallel aan dit onderzoek, heb ik voor mijn werk een (klein) onderzoeksproject uitgevoerd. Omdat ik bij het afstudeeronderzoek reeds ervaring had opgedaan met het zoeken naar literatuur (het gebruiken van relevante zoektermen), het opstellen van een vragenlijst (met concrete en doelgerichte vragen) en het houden van interviews, kon ik het onderzoeksproject voor mijn werk relatief eenvoudig doorlopen. Met andere woorden: het geleerde heb ik reeds in de praktijk toegepast.

Bijlagen

Bijlage 1 Referenties

Bakker, H. J. C., Alleen is maar alleen? Van fusie-, overname- en partnership management naar het integraal besturen van samenwerking in en tussen organisaties, Rede in verkorte vorm uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van hoogleraar Business Integration aan Universiteit Nyenrode, Breukelen, 23 april 2003.

Berryman J.M., Judgements during Information Seeking: a Naturalistic Approach to Understanding the Assessment of Enough Information, *Journal of Information Science*, Vol. 34, no. 2, 2008, p: 196–206.

Borgatti S.P., Foster, P.C., The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, *Journal of Management*, Vol. 29, 2003, no. 6, p: 991–1013.

Casey, M., Partnership - Success Factors of Interorganizational Relationships, *Journal of Nursing Management*, Vol. 16, 2008, p: 72–83.

De Alwis, G., Majid, S., Chaudhry, A. S., Review Article Transformation in Managers' information seeking behaviour: a review of the literature, *Journal of Information Science*, Vol. 32, no. 4, 2006, p: 362–377.

De Bruijn, H., Ten Heuvelhof, E., *Management in Netwerken, over veranderen in een multi-actorcontext*, derde, geheel herziene druk, Den Haag, Uitgeverij Lemma, 2007, 184 pagina's.

De Man, P-A., *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie-instrument*, publicatie in opdracht van Stichting Management Studies (SMS), Assen, Koninklijke van Gorcum, 2006, 173 pagina's.

EIM, Onderzoek voor Bedrijf en Beleid, Raad voor het zelfstandig Ondernemerschap, Kansrijker door Samenwerking, Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen, Den Haag, 2003.

Edelenbos, J., Klijn, E-H., Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration, *Administration & Society*, 2007, Vol. 39, p 25-50.

Faens D., Janssens M., Van Looy B., Het managen van R&D-allianties: De zoektocht naar het ideale R&D-huwelijk, Lannocampus, 2005, p: 187 – 209.

Fiala, P., Information sharing in supply chains, *The International Journal of Management Science*, Omega (33), 2005, p: 419 – 423

Grijpink, J., Het leerstuk Keteninformatisering in vogelvlucht, *Geboeid door Ketens, samenwerken aan keteninformatisering*, eerste druk, Den Haag, Platform Keteninformatisering, Uitgeverij Pasmans Offsetdrukkerij bv, maart 2007, 288 pagina's.

Guo C., Acar M., Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34, no. 3, 2005, p: 340-361.

Homburg, V., Meijer, A., Why Would Anyone Like To Share His Knowledge?, Erasmus University Rotterdam, Faculty of Social Sciences, Center for Public Management, geen jaartal

Kaats, E., van Klaveren, P., Opheij, W., *Organiseren tussen Organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*, derde druk, Schiedam, Uitgeverij Scriptum, 2006, 168 pagina's.

Kasper-Fuehrera, E.C., Ashkanasyb, N.M., Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations, *Journal of Management*, Vol. 27, 2001, p: 235–254.

Kuusisto, R., Flowing of Information in Decision Systems, In: *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE 2006.

Madlberger, M., Interorganizational Collaboration in Supply Chain Management: What Drives Firms to Share Information with Their Trading Partners?, In: *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE 2008.

Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective, *Decision Sciences*, Volume 29, no. 3, 1998, p: 553-577.

Muthusamy, S. K., White, M. A., Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View, *Organization Studies* 26, no. 3, 2005, p: 415-441.

Newell, S., Swan J., Trust and Inter-organizational Networking, *Human Relations*, Volume 53, no. 10, p: 1287-1328, 2000.

Van der Loo, E., Bewuste en Onbewuste Processen van Samenwerken, van theorie naar praktijk, *Tijdschrift M&O*, no. 3/4, 2007, p: 219-227.

Scholtens, A., 'Samenwerking in Crisisbeheersing, overschat en onderschat', Lectorale rede, in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Crisisbeheersing aan het Nederlandse Instituut Fysieke Veiligheid Nibra en de Politieacademie, Arnhem, 2 november 2007

Smit, W., van Bruggen G.H., Wierenga, W., Building Stronger Channel Relationships through Information Sharing, An Experimental Study, *ERIM Report Series Research in Management*, 2002, 60 pagina's.

Teisman, G. R., Models for Research into Decision-making Processes: On Phases, Streams and Decision-making Rounds, *Public Administration*, Vol. 78, no. 4, 2000, p: 937-956.

Thomson, A.M., Perry, J. L., Collaboration Processes: Inside the Black Box, In: *Articles on Collaborative Public Management*, *Public Administration Review*, december 2006, special issue

Tomkins C., Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 26, 2001, p: 161-191.

Van der Aa, A., Konijn, T., *Ketens, Ketenregisseurs en Ketenontwikkeling, het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden en netwerken*, Utrecht, Uitgeverij Lemma BV, 2004, 136 pagina's.

Whipple, J.M., Frankel R., Strategic Alliance Success Factors, *The Journal of Supply Chain Management*, 2000, p: 21-28.

Bijlage 2 Verantwoording literatuuronderzoek

Deze bijlage beschrijft de keuzes die tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn gemaakt. Tevens is aangegeven welke bronnen zijn geraadpleegd en met welke zoektermen deze zijn benaderd.

Het onderzoek richt zich op de inhoud van de informatie, die organisaties onderling uitwisselen tijdens hun samenwerking. Na een zoektocht in verschillende bronnen, is geconstateerd dat er weinig literatuur is, die specifiek en expliciet ingaat op de informatiebehoefte van samenwerkende organisaties. Wel wordt het verkrijgen en uitwisselen van informatie indirect in de literatuur besproken.

Als voorbeeld: in een supply chain (veelal een logistieke keten) is het duidelijk welke activiteiten onderling afgestemd moet worden en welke activiteiten uitgevoerd worden met het doel een beter product te leveren. In dit geval kunnen bijbehorende informatiestromen relatief eenvoudig aan de hand van de activiteiten afgeleid worden.

Bij netwerken of publieke ketens waar organisaties gezamenlijk werken aan een dienst of aan het oplossen van een maatschappelijke probleem, is het gezamenlijke proces veelal minder eenduidig en duidelijk omschreven. De bijbehorende inhoudelijke informatie is dan minder eenduidig vast te stellen.

Gezien het feit dat weinig literatuur direct de daadwerkelijke inhoud van de informatie beschrijft, is gekozen om dit indirect uit de literatuur af te leiden en te analyseren. Hiervoor is literatuur gebruikt, die verschillende vormen (en fasen) van samenwerking beschrijven en/of analyseren. In tabel 1 is een overzicht gegeven van de gebruikte zoektermen en bronnen.

Op basis van de fasen die in een samenwerking voorkomen, en de daarbij behorende taken en doelstellingen in deze fase, is de inhoud van de informatiebehoefte geanalyseerd. Tevens is onderzocht, welke factoren van belang zijn bij een succesvolle samenwerking en welke factoren een rol spelen bij het onderling uitwisselen van informatie. Ten aanzien van het onderwerp 'vertrouwen in samenwerkende relaties' is veel literatuur beschikbaar. Gezocht is naar die artikelen, waaruit de inhoud van de informatietypen (benodigd voor het verkrijgen van vertrouwen) afgeleid kunnen worden.

In onderstaande tabel is weergegeven, welke zoekingen zijn gebruikt en welke zoektermen hiervoor zijn toegepast.

Zoekingang	Omschrijving
Soorten publicaties	Boeken, Journals, Websites, Conference Proceedings
Taal	Voornamelijk Engels, boeken in het Nederlands
Periode van publicatie	In eerste instantie is gezocht in de periode 2000 – heden. Reden hiervoor is dat het onderwerp 'interorganizational relationship' de afgelopen periode een ontwikkeling heeft doorgemaakt. Alleen bij het zoeken naar informatie uitwisseling tussen supply chains, is een grotere zoekperiode gehanteerd (vanaf 1998 tot heden).
Disciplines en theorie	Informatie Science, Business and Organization, Knowledge Management, Networks, Interorganizational Relations, Decision theory, Social (Exchange) Theory
Bibliotheek	Bibliotheek Open Universiteit en Bibliotheek Erasmus (Universiteit Rotterdam)
Catalogi en documentatiediensten	ACM Portal, Blackwell, Elsevier Portal, Springer, SAGE, Social Science, ERIM
Zoekmachines	www.soople.nl Google Scholar (wetenschappelijk) .edu
Uitgeverijen	Lemma, van Gorcum, Scriptum

Zoekingang	Omschrijving
Vaktijdschriften	Journal of Science, Journal of Management, Journal of Nursing Management, The International Journal of Management Science, Administration & Society, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Journal of Management, IEEE, Decision Sciences, Organization Studies, Public Administration, Journal of Supply Chain.
Zoektermen	<p>Tijdens het zoeken naar literatuur zijn veel zoektermen gebruikt (al dan niet met elkaar gecombineerd). Hieronder is een overzicht gegeven van de belangrijkste zoektermen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration - Relationship - Partnership - Network - Cooperative - Interorganizational Relationship - Decision strategic management - Judgement - Managerial decision making - Sharing information - Decision information - Management informatie - Information flow - Information processes - Sharing knowlegde - Social Exchange Theory
Zoekmethoden	<ul style="list-style-type: none"> - Zoeken met (combinaties van) de hierboven genoemde zoektermen. - Sneeuwbal methode: verwijzingen en referenties in Journals leiden naar andere artikelen. - Zoeken naar overzichtartikelen om een overzicht van de stand van zaken te verkrijgen. - Artikelen en boeken opvragen van auteurs met specifieke kennis (bv De Bruijn en Heuvelhof over netwerken, Thomson over collaboration).

Bijlage 3 Toelichting van begrippen

In het onderzoek wordt gebruikt gemaakt van een aantal operationele begrippen, te weten:

- Samenwerking
- Uitwisselen van informatie
- Functionele informatie
- Vertrouwensinformatie
- Inspanningen om functionele en/of vertrouwensinformatie te verkrijgen en de verhouding hiertussen

In deze bijlage zijn deze begrippen nader uitgewerkt.

Samenwerking

Samenwerking moet gezien worden als een proces, *“through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible”* (Tomson e.a., 2006; Guo e.a., 2005).

Een definitie van samenwerking is *“collaboration is a recursive process where two or more people of organizations work together toward an intersection of common goals by sharing knowledge, learning and building consensus. Collaboration does not require leadership”* (www.wikipedia.com).

Met de term ‘samenwerken’ wordt dan ook verwezen naar concrete acties waarbij kennis, mensen of middelen (resources) van verschillende partners bijeen wordt gebracht, met het doel een gezamenlijke doelstelling te bereiken (Faens e.a., 2005). Bij een samenwerking tussen organisaties zijn twee of meer (autonome) organisaties betrokken. In een samenwerking is sprake van een strategisch, gemeenschappelijk doel, er wordt bewust gezamenlijk gewerkt aan het bereiken van dit gemeenschappelijke doel. Dit strategische doel geeft (onder andere) richting aan de samenwerking. Samenwerking kan ook in termen van afstemming worden gedefinieerd, samenwerking is dan de bewuste afstemming van gemeenschappelijke handelingen.

Uitwisselen van informatie

In de literatuur wordt het delen van informatie als één van de noodzakelijke voorwaarden voor samenwerken genoemd. Het delen van informatie vergroot de medewerking en het commitment van de deelnemende partijen aan de samenwerking (Madlberger, 2008).

Uit empirisch onderzoek naar het delen van informatie tussen ketenpartners blijkt dat het delen van informatie een positieve bijdrage levert aan ontwikkelen van betere verhoudingen tussen de ketenpartners. Het delen van informatie heeft tot gevolg dat men bereid is meer energie in de onderlinge relatie te steken (Smit e.a. 2002).

Kijkend naar de informatie die daadwerkelijk tussen partners uitgewisseld wordt, kan onderscheid gemaakt worden in functionele informatie en vertrouwensinformatie. Deze begrippen worden in de volgende paragrafen toegelicht.

Functionele informatie

Het eerste type informatie wordt functionele informatie genoemd. Functionele informatie is informatie die nodig is om de (gezamenlijke) activiteiten te plannen en uit te voeren. Dit wordt enerzijds beïnvloed door de doelstelling van de organisatie (wat wil men bereiken) en anderzijds door de soort activiteiten die men uitvoert (wat gaan de organisaties samen doen).

Als voorbeeld: indien de doelstelling het verkorten van de doorlooptijd van de productie is, zullen de partners informatie over voorspellingen op het gebied van de vraag delen. Indien de doelstelling het ontwikkelen van een nieuwe technologie is, zal een andere soort informatie uitgewisseld worden. Ook de fase waar de samenwerking zich in bevindt, is bepalend voor de informatie die uitgewisseld wordt. In het begin van de samenwerking (tijdens de verkenning en de voorbereidingsfase) zal men voornamelijk informatie over de eigen organisatie uitwisselen (‘elkaar leren kennen’). Ook informatie over de scope van de samenwerking worden voornamelijk bij de start van de samenwerking uitgewisseld.

Tijdens een volgende fase, bijvoorbeeld tijdens de daadwerkelijke uitvoering van de samenwerking, zal veelal operationele informatie uitgewisseld worden. Deze ‘te delen’ informatie is afhankelijk van de aard van de (operationele) activiteiten. Dit kan bijvoorbeeld het produceren van producten, het onderling delen van kennis (bv research) of het leveren van diensten zijn. Voorbeelden van operationele informatie zijn: logistieke informatie (voorraad), marktinformatie, verkoopinformatie, productinformatie, activiteiteninformatie, planinformatie, capaciteitsinformatie en effectinformatie.

Deze opsomming is niet limitatief, maar levert een overzicht van de informatie, die onder functionele informatie kan worden geschaard.

Vertrouwensinformatie

Het tweede type informatie betreft informatie die nodig is om vertrouwen op te bouwen, dit noemen we vertrouwensinformatie. De literatuur is het erover eens dat vertrouwen een duidelijk, centraal element en een belangrijke succesfactor is in een samenwerking (Bstieler, 2006, Faens e.a., geen jaartal). Het hebben van vertrouwen in de partner waarmee samen wordt gewerkt, is één van de belangrijkste succesfactoren in een samenwerking. Vertrouwen verwijst naar een mentale gemoedstoestand waarbij men bereid is zich kwetsbaar op te stellen op basis van positieve verwachtingen over de intenties en gedragingen van een ander. De algemene aanname in de literatuur is dat actoren geen actie zullen ondernemen of met een samenwerking zullen starten, indien geen vertrouwen aanwezig is (Edelenbos e.a., 2007).

Een vertrouwensrelatie op zowel managementniveau als ook op operationeel niveau is van invloed op de samenwerkingsdynamiek (Faens e.a., geen jaartal). Dit impliceert dat het uitwisselen van informatie om vertrouwen ook een belangrijke plaats in een samenwerking in zou moeten nemen. Vertrouwen vergroot de robuustheid van de samenwerking. Moeilijkheden worden makkelijker aangepakt en opgelost en conflicten leiden niet direct tot een breuk. In situaties waar vertrouwen aanwezig is, is men eerder bereid om kennis of informatie uit te wisselen, er zal per saldo meer informatie onderling uitgewisseld worden.

Daarnaast heeft vertrouwen te maken met verwachtingen. Vertrouwen verkleint onzekerheid, complexiteit en onduidelijkheid. Immers, men vertrouwt erop dat men kan rekenen op de ander. Vertrouwen heeft ook iets te maken risico's. Vertrouwen speelt een belangrijke rol in onduidelijke, onvoorspelbare en risicovolle situaties. In het algemeen wordt aangenomen dat mensen geen acties uitvoeren of activiteiten ondernemen, indien geen vertrouwen aanwezig is.

Als laatste, heeft vertrouwen ook iets te maken met kwetsbaarheid. Indien vertrouwen in de andere partner aanwezig is, durft men zich eerder kwetsbaar op te stellen. Men vertrouwt erop, dat de partner rekening met de ander houdt en geen opportunistisch gedrag vertoont.

Hoe kan vertrouwen in een samenwerking opgebouwd worden? Vertrouwen is niet iets wat direct aanwezig is, het is iets dat opgebouwd moet worden. Vertrouwen tussen samenwerkende organisaties kan spontaan groeien. Het kan ook ontstaan doordat partijen frequent onderling contact hebben. Vertrouwen kan gecreëerd worden, doordat men (direct of indirect) steeds meer te weten komt over de andere partner, oftewel men krijgt steeds meer informatie over de andere partner.

Dit laatste, het verkrijgen van informatie over de andere partner, met het doel vertrouwen op te bouwen, wordt in dit onderzoek het tweede type informatie genoemd. Voorbeelden van vertrouwensinformatie zijn: informatie over het gedrag van de andere partij, informatie over eerdere ervaringen, informatie over intenties, reputatie, verwachtingen en percepties.

Ook deze opsomming is niet limitatief. Het geeft wel een goed beeld, van de informatie die uitgewisseld zou moeten worden, met het doel vertrouwen tussen de samenwerkingspartners op te bouwen en te creëren.

Inspanningen

Verondersteld wordt dat organisaties zich zullen inspannen om de functionele informatie, benodigd voor het plannen en uitvoeren van de samenwerking, te verkrijgen. Als het opbouwen van vertrouwen ook als een belangrijk aspect wordt gezien, zal men, voor het verkrijgen van vertrouwensinformatie, ook inspanningen moeten verrichten met het doel vertrouwensinformatie te verkrijgen. Met de term 'inspanningen' worden activiteiten bedoeld, die bewust ondernomen worden met het doel de specifieke informatie (functionele informatie of vertrouwensinformatie) te verkrijgen. Voorbeelden van inspanningen zijn het organiseren van bijeenkomsten of werkgroepen met het doel specifieke informatie uit te wisselen of het bewust delen en/of toespelen van specifieke informatie. Ook het bewust gebruiken van communicatie kanalen (bijvoorbeeld zoeken op intranet, websites) of het gericht vragen naar specifieke informatie (bijvoorbeeld direct vragen naar de reputatie van de ander of bewust naar de reputatie van een ander te vragen) kunnen gerekend worden onder de term 'inspanningen'.

De verhouding tussen de inspanningen kunnen absoluut of relatief gegeven worden. Absolute verhoudingsgetallen geven inzicht in het percentage inspanningen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen. Relatieve verhoudingsgetallen geven (gevoelsmatig) aan, op welke inspanningen de nadruk heeft gelegen.

Bijlage 4 Vragenlijst voor interviews

In bijlage 4 is de vragenlijst opgenomen, die tijdens de interviews is gebruikt. In paragraaf 7.4 is gesteld, dat de praktijkdata aan de hand van vier begrippen (samenwerking, functionele informatie, vertrouwensinformatie en inspanningen) worden verzameld. De vragen in deze vragenlijst zijn dan ook conform deze begrippen gestructureerd.

De vragenlijst in deze bijlage betreft de aangepaste vragenlijst (de vragenlijst is na de interviews van de eerste case aangepast). De veranderingen ten opzichte van de eerste versie betreffen met name het concreter formuleren van de vragen en het toevoegen van voorbeelden.

De eerste set vragen hebben betrekking op de samenwerking.

Onderwerp	Vragen
Samenwerking	Welke organisaties zijn bij de samenwerking betrokken?
	Wat is het doel van de samenwerking?
	Wanneer is de samenwerking gestart, is de samenwerking nog steeds relevant?
	Hoe is de samenwerking tot stand gekomen, is men bewust naar de partner op zoek gegaan, of is men 'verplicht' om met elkaar samen te werken?
	Was er sprake van een geschiedenis op het gebied van samenwerken met deze partner?

De tweede en derde set vragen heeft betrekking op het beschrijven (herkennen) van specifieke functionele informatie en specifieke vertrouwensinformatie.

Onderwerp	Vragen
Functionele informatie	Welke (functionele) informatie heb je van de partner ontvangen bij de start van de samenwerking? Voorbeelden van functionele informatie zijn informatie over de gezamenlijke meerwaarde, informatie over de organisatie(structuur) van de partner, informatie over de toekomstige inrichting van de samenwerking et cetera.
	Welke (functionele) informatie heb je van de partner ontvangen bij het onderling afstemmen van de (gezamenlijke) activiteiten? Voorbeelden hiervan zijn informatie over logistiek, planning, producten, voorraad et cetera?

Vertrouwen informatie	Welke informatie heb je ontvangen, waardoor je vertrouwen in de ander hebt gekregen? Bijvoorbeeld, wat weet je over het gedrag, de intenties of de reputatie van de partner?
	Waardoor is je vertrouwen in de partner gegroeid? Welke informatie speelde hierbij een rol en/of was hierbij van belang?

De vierde set vragen heeft betrekking op de inspanningen die (bij het begin en na een periode van een jaar) verricht zijn, met het doel functionele informatie en/of vertrouwensinformatie te verkrijgen. Daarnaast heeft deze set vragen betrekking op de verhouding van deze inspanningen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen (bij de start van de samenwerking en na een periode van circa één jaar).

Onderwerp	Vragen
Inspanningen functionele informatie	Heb je, bij de start van de samenwerking, expliciete inspanningen verricht, om functionele informatie te verkrijgen? Zo ja, welke inspanningen zijn hiervoor ondernomen?
	Wie waren daarmee bezig, wie heeft dit opgepakt?
	Wanneer hebben deze inspanningen plaatsgevonden? Wat is de verhouding van deze inspanningen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen?
	Heb je, na een periode van circa één jaar, expliciete inspanningen verricht om functionele informatie te verkrijgen? Zo ja, welke inspanningen zijn hiervoor ondernomen? Wie waren

Onderwerp	Vragen
	<p>daarmee bezig, wie heeft dit opgepakt?</p> <p>Wanneer hebben deze inspanningen plaatsgevonden? Wat is de verhouding van deze inspanningen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen?</p>

Onderwerp	Vragen
Inspanningen vertrouwensinformatie	<p>Heb je, bij de start van de samenwerking, expliciete inspanningen verricht, om vertrouwensinformatie informatie te verkrijgen? Zo ja, welke inspanningen zijn hiervoor ondernomen? Wie waren daarmee bezig, wie heeft dit opgepakt?</p> <p>Wat is de verhouding van deze inspanningen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen?</p>
	<p>Heb je, na een periode van 1 jaar, expliciete inspanningen verricht om vertrouwensinformatie te verkrijgen? Zo ja, welke inspanningen zijn hiervoor ondernomen? Wie waren daarmee bezig, wie heeft dit opgepakt?</p> <p>Wat is de verhouding van deze inspanningen ten opzichte van het totaal aantal inspanningen?</p>

Bijlage 5 Referenties case Imtech – Omroep Friesland

Voor de uitvoering van het onderzoek naar de case Imtech – Omroep Friesland zijn drie interviews gehouden. Ter voorbereiding van de interviews is een introductiedocument en een vragenlijst opgestuurd. In tabel B1 is aangegeven, met wie, wanneer en waar de interviews gehouden zijn.

Organisatie	Functie	Locatie	Datum interview
Imtech (initiator van de samenwerking)	Senior Consultant	Imtech Projects, Groningen	23 juli 2008
Imtech	Consultant	Imtech Projects, Groningen	23 juli 2008
Omroep Friesland	Controller	Omroep Friesland, Groningen	23 juli 2008

Tabel B1 Interviews case Imtech – Omroep Friesland

Bij de uitwerking van de case zijn verschillende documenten gebruikt. Deze documenten hebben betrekking op de samenwerking en zijn opgesteld door Imtech en/of de Omroep Friesland. De volgende documenten zijn voor het onderzoek gebruikt en/of hebben als achtergrondinformatie gediend:

- REF 1 Afbeelding van een Imtech-model (1), het model geeft het traject voor samenwerken weer. Het model loopt van kennen, begrijpen en waarderen naar vertrouwen en samenwerken.
- REF 2 Afbeelding van een Imtech-model (2), het model geeft het traject voor het ontwikkelen van een prestatiecontract weer. Het model loopt van nacalculatie, naar prijs preventief en correctief, naar een prestatiecontract en een joint venture.
- REF 3 Twee besprekingsverslagen Omroep Friesland, 17 en 20 september 2007, overleg tussen Omroep Friesland en Imtech over de ontwikkeling van de samenwerking.
- REF 4 Interne Memo Imtech, 17 oktober 2007, toelichting op de samenwerking tussen Imtech en Omroep Friesland.
- REF 5 Presentatie workshop Imtech en Omroep Friesland, geen datum.
- REF 6 Presentatie Imtech over Innovatie, 27 maart 2008.
- REF 7 Artikel in de bedrijfsperiodiek 'Imtecher', 8e jaargang, nummer 2, juni 2008.

Bijlage 6 Referenties case rampenbestrijding

Voor de uitvoering van het onderzoek naar de case rampenbestrijding zijn vijf interviews gehouden. Ter voorbereiding van de interviews is een introductiedocument en een vragenlijst opgestuurd. In tabel B2 is aangegeven, met wie, wanneer en waar de interviews gehouden zijn.

Naast de interviews met de direct betrokkenen is ook een interview gehouden met een TNO-medewerker. TNO voert momenteel een landelijk onderzoek uit naar de informatie-uitwisseling binnen rampenbestrijding. Omdat TNO niet tot de doelgroep van geïnterviewden behoort, is de informatie die tijdens dit interview verkregen is, alleen als naslagwerk gebruikt.

Organisatie	Functie	Locatie	Datum interview
Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid	Kwaliteitscoördinator	Meldkamer ZHZ, Dordrecht	1 augustus 2008
Veiligheidsregio Hollands Midden	Informatiemanager regionale brandweer en multidisciplinair	Leiden, regionale brandweer Hollands Midden	5 augustus 2008
Veiligheidsregio Kennemerland	Operationele informatiemanager regio Kennemerland	Haarlem, veiligheidsbureau Kennemerland	19 september 2008
Koninklijke Marechaussee	Informatiemanager	Schiphol	25 september 2008
TNO	Onderzoeker multidisciplinaire informatievoorziening	TNO Soesterberg	29 september 2008

Tabel B2 Interviews case rampenbestrijding

Bij de uitwerking van de case zijn verschillende documenten (als achtergrondinformatie) gebruikt. Deze documenten hebben betrekking op de evaluaties van de samenwerking en de informatie uitwisseling tijdens de rampenbestrijding.

- REF 1 Rapport "Informatiedeling in crisisbeheersingsoperaties, een verkenning van praktische en bestuurlijke (on)mogelijkheden van ICT-architectuur voor crisisbeheersingsoperaties", COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, augustus 2007.
- REF 2 Handboek Voorbereiding Rampenbestrijding, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, juni 2003.

